

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga Mgs.



ESPOCH
2024

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Marcelo Antonio Villalba Guanga



**Decanato
de Publicaciones**



esPOCH

**La gestión del talento humano
y el desarrollo organizacional**

© 2024 Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga. Mgs.

© 2024 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½
Decanato de Publicaciones
Riobamba, Ecuador
Teléfono: 593 (03) 2 998-200
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(*peer review*)

Corrección y diseño:
La Caracola Editores

Publicado en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del
Copyright

CDU: 658.3

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Decanato de Publicaciones, Año 2024

100 pp. vol: 1 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-45-712-7

1. Personal. Relaciones humanas en la empresa

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	14
1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y PROCESO DE ORGANIZACIÓN	14
1.1. ¿Qué es la gestión del talento humano?	14
1.2. Conceptos y definición	14
1.3. La competencia	15
1.4 Función de línea a staff	15
1.5. Proceso de organización	16
1.6. Organigrama estructural: los procesos y los puestos	16
1.7. Planificación de necesidades de puestos de trabajo	17
1.8. Diseño de puestos general y situacional	17
1.9. Diseño de puestos general y sus partes	18
1.10. Diseño situacional	20
1.11. El diseño de puestos y el enriquecimiento del puesto	23
1.12. Análisis de puestos.	24
1.13. Pasos del análisis de puestos	27
1.14. Descriptor de puestos	29
1.15. Descripción del puesto	30
1.16. Evaluación de puestos y desempeño	31

CAPÍTULO II	42
2. PROCESO DE DOTACIÓN DE TALENTO HUMANO	42
2.1. ¿Qué es la gestión del talento humano?	42
2.1.- Reclutamiento externo	43
2.2.- Plan de necesidades de personas versus puestos	46
2.3.- Hoja de vida	47
2.4.- Análisis preselección (Preselección de candidatos)	48
2.5.- Selección del TH	49
2.6.- Análisis preselección (Preselección de candidatos)	50
2.7.- Técnicas de selección: entrevista, test de conocimientos, análisis de caso	51
2.8.- Examen o test de conocimientos y habilidades	53
2.9.- Examen o test de conocimientos y habilidades	54
2.10.- Entrevista estructurada especializada	56
CAPÍTULO III	78
3. PROCESO DE RETENER, MOTIVAR Y PRESERVAR AL TH	78
3.1.- Valoración de puestos e incentivos o prestaciones	78
3.2.- Método de valoración de puestos por factores	80
3.3.- Ponderación de factores	81
3.4.- Método de valoración de puestos	82
3.5.- Incentivos o prestaciones.	87
3.6.- Investigación y plan de la salud en el trabajo	88
3.7.- Condiciones del trabajo su investigación y plan de seguridad	91
3.8.- Manejo de relaciones con los colaboradores	97

CAPÍTULO IV	101
4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	101
4.1.- Generación y aplicación de un conocimiento.	101
4.3.- Desarrollo organizacional	113
4.4.- Proceso de DO y etapas	117
4.5.- Aplicación del proceso de DO.	119
4.6.- La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional	128
CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organización en gestión de Talento Humano	15
Figura 1.2 Organigrama estructural: los procesos y los puestos	16
Figura 1.3 Diseño de puestos general y situacional	17
Figura 1.4 El diseño de puestos y el enriquecimiento del puesto	23
Figura 2.1 Sistema de dotación de TH	43
Figura 2.2 Sistema de dotación de TH	45
Figura 2.3 Ejemplo convocatoria	46
Figura 2.4 Recolección de información del puesto	50
Figura 3.1 Modelo casual de análisis y de intervención laboral	89
Figura 3.2 Ciclo continuo de salud y trabajo	90

Figura 4.1 Proceso de capacitación (Chiavenato I. , 2017)	104
Figura 4.2 Determinación de necesidades de capacitación	106
Figura 4.3 Modelo mecanicista	122
Figura 4.4 Modelo orgánico	123
Figura 4.5 Diseño orgánico o de la tercera ola	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Requerimiento o Requisición de Puestos	17
Tabla 1.2 Diseño de Puesto general: Director de Talento Humano	19
Tabla 1.3 Diseño situacional del puesto: director de talento humano	22
Tabla 1.4 Diseño de investigación para análisis de puesto de director de TH	26
Tabla 1.5 Cuestionario de formulación de preguntas.	26
Tabla 1.6 Informe de análisis de puestos.	27
Tabla 1.7 Resumen de las Competencias de (Hay/Mcber,1998)	30
Tabla 1.8 Descripción del puesto del director de TH	31
Tabla 1.9 Evaluación por Competencia del puesto: director de GTH (Morales, 2008)	35
Tabla 1.10 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Director GTH.	37
Tabla 1.11 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 4.	37
Tabla 1.12 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 3	38
Tabla 1.13 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 2.	39
Tabla 1.14 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 1.	40

Tabla 1.15 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH:	41
Tabla 1.16 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH:	42
Tabla 2 .1 Requerimiento o requisición de puestos	44
Tabla 2.2 Plan de necesidades de talento humano	47
Tabla 2.3 Hoja de vida y sus partes	48
Tabla 2.4 Análisis de preselección de candidatos en relación con el puesto.	48
Tabla 2.5 Análisis de requisitos de los Puestos-candidatos	50
Tabla 2.6 Análisis de requisitos de los Puestos-candidatos	52
Tabla 2.7 Test de conocimientos; puesto: Director de Talento Humano	54
Tabla 2.8 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos.	55
Tabla 2.9 Análisis del caso	56
Tabla 2.10 Entrevista estructurada especializada. Puestos: Analistas 4, 3 ,2 y 1 de GTH	57
Tabla 2.11 Calificaciones de la entrevista estructurada especializada a los candidatos de los puestos de analistas 4, 3, 2 y 1.	59
Tabla 2.12 Test de conocimientos de los Puestos: Analistas 4, 3, 2 y 1 de G. Talento Humano	60
Tabla 2.13 Calificaciones del Examen o test de conocimientos y habilidades de los puestos de analistas 4, 3, 2 y 1.	62
Tabla 2.14 Calificaciones del análisis de caso de los puestos de analistas 4, 3, 2 y 1(100%)	63
Tabla 2.15 De la entrevista técnica al puesto de Asistente del Proceso	64
Tabla 2.16 Test de conocimientos; Puesto: Asistente del Proceso y de la Dirección de G. Talento Humano (Cedeño Marcillo & García Mendoza, 2019) (Workable Technology Limited, 2023)	66
Tabla 2.17 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos.	67
Tabla 2.18 Entrevista técnica para el puesto de A.S.	69

Tabla 2.19 Test de conocimientos: Puesto: Auxiliar de servicios de GTH.	71
Tabla 2.20 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos.	71
Tabla 2.21 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos	72
Tabla 2.22 Disposiciones fundamentales de la contratación del TH.	73
Tabla 2.23 Síntesis del contrato individual según el Código del Trabajo.	74
Tabla 3.1 Ponderación de factores.	81
Tabla 3.2 Fijación de escala comparativa de los factores y sus puestos	82
Tabla 3.3 Sueldos por puestos de forma mensual	82
Tabla 3.4. Factores y su desglose	83
Tabla 3.5 Ponderaciones de factores y detalle o subfactores (valores asignados bajo la percepción).	84
Tabla 3.6 Valoración de puestos por grado-punto o peso.	85
Tabla 3.7 Marco legal de pago variable e Incentivos para el TH de las empresas en Ecuador	88
Tabla 3.8 El trabajo su investigación y estado de salud	90
Tabla 3.9 Plan de salud	91
Tabla 3.10 Con estos criterios se va a realizar una matriz de investigación de la empresa en seguridad del trabajo	96
Tabla 3.11 Plan de Seguridad o mejora de la seguridad	97
Tabla 4.1 Contenido de la capacitación y tipos de cambio de la conducta	102
Tabla 4.2 Contenido de la capacitación y tipos de cambio de la conducta	105
Tabla 4.3 Acciones terapéuticas al contenido de la Tabla 4.2	107
Tabla 4.4 Programa de capacitación	108
Tabla 4.5 Ejecución del programa de capacitación	109
Tabla 4. 6 Ejecución del programa de capacitación	110

Tabla 4.7 Recolección e investigación del área empresarial: Empresa de Transporte	120
Tabla 4.8 Diagnóstico de los factores organizacionales	121
Tabla 4.9 Variables del sistema administrativo participativo	124
Tabla 4.10 Evaluación del cambio	128

INTRODUCCIÓN

Gestión de Talento Humano (GTH) aún en algunas organizaciones se denomina recursos humanos como que fuesen objetos y no lo son, nos estamos refiriendo a personas o seres humanos que son los únicos que le convierten a las misma en organismos vivos y sistemas vivientes capaces de desarrollar el pensamiento; administrar y lograr resultados, como un producto o servicio y una ganancia que satisfaga al cliente. Han pasado eventos y etapas de la administración de quienes trabajan en las organizaciones siendo diversas y las corrientes y las filosofías de trabajo, pero se ha evolucionado y por hoy las empresas abren los candados de la información, formación, la democracia y el respeto y familiaridad a quienes laboran y el personal se ponen la camiseta de esta, aprenden su cultura de trabajo y se esfuerzan por satisfacer sus necesidades y las de la organización

Se considera lo fundamental para lograr gestionar al TH hacia su optimización, participación y retribución a su talento para alcanzar la excelencia empresarial en base a un EO y una forma de gobierno o sistema administrativa inclusivo al capital intelectual.

Ante ese contexto es trascendental el saber gestionar al factor clave del desarrollo organizacional el *talento humano*, este texto académico es una *guía demostrativa* del cómo administrar técnica, profesional y humanamente a las personas o seres humanos que trabajan diariamente en las organizaciones a través de los procesos de Organización; dotación; Retención, motivación y preservación del TH, por último el proceso de capacitación y desarrollo organizacional, que se desarrolla de forma sintética y práctica para su comprensión

Ante lo cual se desarrolla en el capítulo uno proceso de organización partiendo de una estructura o diseño organizacional, se trata del puesto, su diseño, análisis, descripción y evaluación hasta del ocupante; mediante técnicas y metodologías para ejecutar este proceso. El proceso procura dotar e integrar el mercado de TH y laboral a los candidatos a través del reclutamiento, las técnicas puntuales como objetivas de selección y luego declararles aptos para la contratación

psicológica y legal para llevar a cabo una socialización e inducción a la empresa y contar con un TH capaz de llevar a cabo las actividades del puesto, proceso y de la organización que se lo encomiende.

Prosigue el texto académico con el tratamiento del proceso de retención; se refiere a cómo preservar a los seres humanos que fueron integrados a la empresa, al respeto a través de la metodología respectiva se fijan los sueldos, las prestaciones sociales o incentivos para lo motivación pertinente, se investiga lo concerniente a seguridad y salud ocupacional y se desarrolla los planes para preservar la vida de los colaboradores, para concluir la revisión del proceso de capacitación y desarrollo organizacional, partiendo del aprendizaje, del concepto actual de organización de aprendizaje su investigación, como la determinación de necesidades para la aplicación del proceso de capacitación. Paralelamente se ha llevado a cabo el análisis, diagnóstico del proceso de DO, su ejecución y evaluación de dos factores organizacionales el diseño estructural y el sistema administrativo, por último, el libro se refiere a la trascendental relación de la Gestión del Talento Humano y el desarrollo organizacional

El libro está orientado al ser y razón de la educación «el estudiante» y más aún a los interesados en aprender como liderar o gestionar al factor clave que hace posible en toda organización, el trabajo, la producción o un producto, la prestación del servicio, la ganancia o la pérdida financiera. Para el efecto es un texto autodidacta de fácil comprensión y uso. Y desde luego para los emprendedores y empresarios que les interese el manejo óptimo del talento humano de su unidad productiva y comercial para alcanzar la productividad y competitividad.

Ha constituido un reto a cumplir y un gesto de reciprocidad al otorgamiento del año sabático por parte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), la Facultad de Administración de Empresas y su Carrera de Gestión de Transporte, el escribir un libro en una asignatura de la malla de Transporte, por lo cual agradezco a sus autoridades institucionales y de facultad.

CAPÍTULO I

1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y PROCESO DE ORGANIZACIÓN

1.1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la «gente» o talento humano (TH) de un puesto organizacional que incluyen: diversas actividades para gestionar los puestos; la dotación del TH; sus compensaciones y cuidados: el desarrollo humano como organizacional (Gestión de talento humano).

1.2. CONCEPTOS Y DEFINICIÓN

Acción de administrar al talento humano que forma parte de una empresa, institución, cooperativa u organización para involucrarlo en el que hacer y desarrollo organizacional.

Es un campo de estudio casi nuevo, que ha pasado por diversos cambios. Su papel está en expansión de lo estratégico a menos operativo. Su gestión se orienta cada vez hacia la organización e introducen ventajas competitivas mediante la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento humano y corporativo en forma de habilidades para el triunfo del negocio.

Se ocupa de los activos intangibles que hacen crecer el capital humano, y consolida el crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización.

1.3. LA COMPETENCIA

Las organizaciones en su devenir establecen su forma de organizar en un caso es un departamento y otro es a través de un conjunto o de gestión de procesos que se lleva a cabo la gestión del talento humano. En cualesquiera de los casos la responsabilidad del gestionar del TH debe llevar a cabo.

- Diseño, análisis, descripción y evaluación de puestos.
- Dotación e integración del TH a través de: reclutamiento, selección, contratación, y socialización.
- Retención. Mantenimiento: sueldo o salario; prestaciones; Seguridad salud del trabajo, CVT y adecuadas relaciones en el trabajo.
- Desarrollo humano: capacitación, Proceso plan programa.
- Desarrollo organizacional.

1.4 FUNCIÓN DE LÍNEA A STAFF

En la organización el área de Gestión de talento debe cumplir con una función de asesoría o *staff* en lo concerniente a su dominio técnico científico y ser responsable de su proceso o departamento con autoridad de línea.

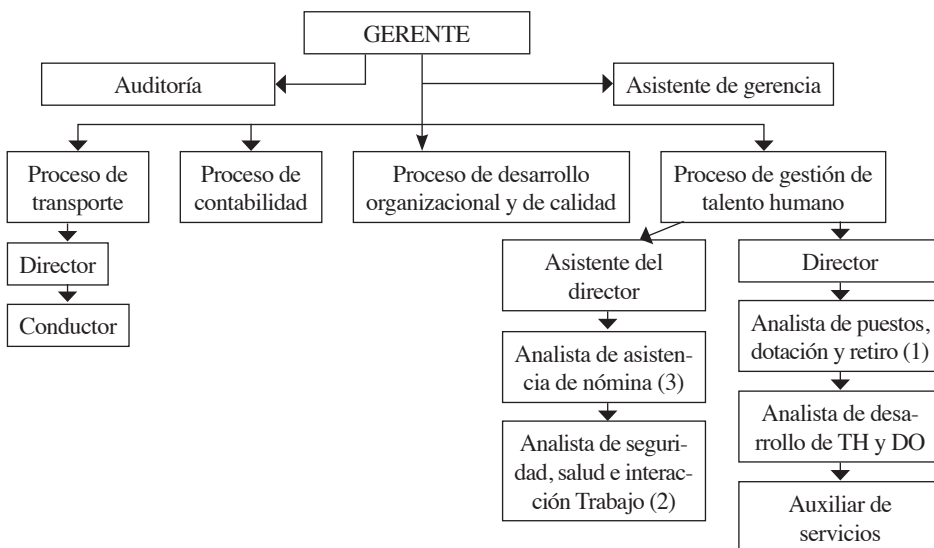


Figura 1.1 Organización en gestión de Talento Humano
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.5. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

El proceso de organización dentro de la GTH tiene por misión, el estructurar la base primordial es el puesto; que está focalizado en una parte o proceso del organigrama de la empresa.

El proceso de organización está vinculado con el elemento del proceso administrativo «organización» que establece las partes, sus funciones, actividades, los puestos la responsabilidad y autoridad de estas y las atribuciones de quienes lo desempeñan.

Por tanto, el proceso de organización se basa en el organigrama y su elemento central de análisis es el puesto sus técnicas de diseño, análisis, descripción y evaluación de puestos.

El proceso de organización dentro de la GTH tiene por misión, el estructurar la base primordial que es el puesto; pero él está focalizado en una parte o proceso del organigrama de la empresa (Chiavenato I. , 2017).

1.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: LOS PROCESOS Y LOS PUESTOS

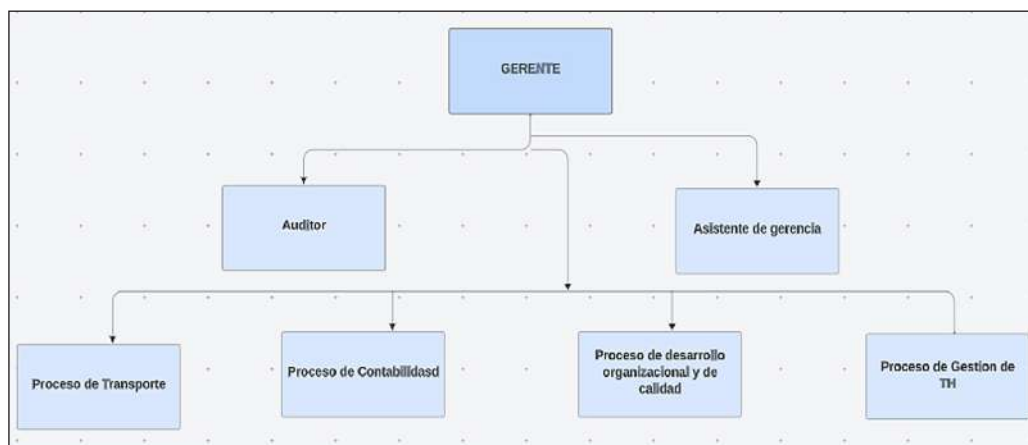


Figura 1.2 Organigrama estructural: los procesos y los puestos
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.7. PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE PUESTOS DE TRABAJO

Se puede destacar que la gestión de talento humano le corresponde al gerente y cada director de cada proceso incluido al de GTH, por tanto, son autoridad de línea más, sin embargo; GTH es responsable del asesoramiento en ese campo a toda la empresa.

PROCESO/ÁREA	NIVEL JERÁRQUICO	PUESTO		
Gerencia	Ejecutivo	1		
Auditoría	<i>Staff</i>	2		
Asistente de gerencia	Auxiliar	1		
Proceso de Transporte	Nivel Operativo	4		
Proceso de contabilidad	Nivel Operativo	4		
Proceso desarrollo organizacional y calidad	Nivel Operativo	4		
Proceso de GTH	Nivel Operativo	7		

Tabla 1.1 Requerimiento o Requisición de Puestos
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.8. DISEÑO DE PUESTOS GENERAL Y SITUACIONAL

Concepto: un puesto es una unidad que forma parte de un organigrama empresarial que consisten un conjunto de obligaciones, responsabilidades y capacidades humanas para lograr los objetivos.

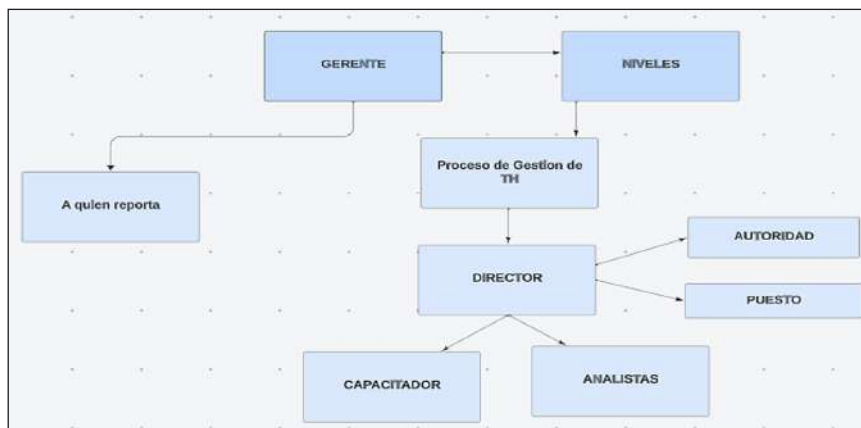


Figura 1.3 Diseño de puestos general y situacional

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023) El Concepto de Puesto. Un puesto constituye la unidad de la empresa en el que se desarrolla las tareas, funciones y autoridad a cumplirse.

Posición definida en el organigrama de la empresa y que debe cumplir con sus responsabilidades. Esta posición permite las relaciones de trabajo según (Chiavenato I. , 2017).

1.9. DISEÑO DE PUESTOS GENERAL Y SUS PARTES

La posición del puesto en un organigrama determina: autoridad, nivel jerárquico, actividades, responsabilidades. Se reitera que el puesto conste en el organigrama, responde a un nivel jerárquico, lidera o depende de otro puesto; y el ocupante es la persona designada o seleccionada al mismo.

El puesto constituye una unidad de la empresa y comprende un conjunto de actividades a desempeñar y compromiso.

El diseño de puestos le corresponde al respectivo proceso o al de organización y métodos y en última instancia al de talento humano por lo técnico y cada campo de conocimiento respectivo. Los puestos y sus diseños o descripción no son estables, estáticos ni definitivos, sino que deben ser actualizados, para adaptarse a los nuevos retos tecnológicos, económicos, sociales, culturales y legales. Se cuenta con modelos como el clásico o tradicional y el modelo humanista o de relaciones humanas.

Ante esto se optará por el diseño general y el situacional, por ser más representativos, en cuanto a diseños de puestos.

El diseño de puesto general consta de cuatro condiciones claves:

- Conjunto de actividades
- Método trabajo.
- Responsabilidades.
- Autoridad liderazgo-coach

El diseño del puesto inicia por detallar la labor o el contenido del puesto, procedimiento de cómo llevar a cabo, las interacciones con los demás puestos, con el propósito de atender los requerimientos, técnicos, de la empresa, sociales y personales del ocupante. Por lo que, los administradores determinan los puestos individuales, combinando con unidades, procesos o departamentos y empresas.

ASPECTO/PARAMETRO	DESCRIPCIÓN-DETALLE	OBSERVACIONES
Actividades: conjunto de labores u obligaciones	Administración de los procesos de gestión de TH. Planificación de las necesidades de TH. Asesoramiento de la Gestión de talento humano en la empresa Elaboración de los diversos planes de seguridad, capacitación, salud y calidad de vida en el trabajo Desalvo del trabajo en equipo Evaluaciones de resultados y del TH Promoviendo el desarrollo y cambio organizacional. Administrar los conflictos interpersonales y laborales Administración con equidad de sueldos, salarios y prestaciones	
Responsabilidades: relación con sus jefes	Elaboración y presentación de reportes del cumplimiento de sus funciones. Miembro del equipo de gobierno de la empresa. Es un subordinado de la gerencia y debe cumplir con las responsabilidades encomendadas	
Autoridad-Liderazgo Coach: Relación con sus colaboradores	Es la autoridad del proceso o departamento. Un coach o técnico que guía a sus colaboradores. Líder del equipo de GTH	

Tabla 1.2 Diseño de Puesto general: Director de Talento Humano
Fuente; Elaborado por Villalba, (2023).

1.10. DISEÑO SITUACIONAL

Este es un enfoque más actual, motivante e integrador en virtud de que convoca a dos variables: las labores del trabajo, y la desigualdad entre los colaboradores. Es situacional porque depende de estas dos variables.

El modelo situacional depende de tres variables: la estructura organizacional, la labor y la persona que trabaja.

De forma global el diseño de puestos parte de la complejidad humana, de la presunción tácita del clima en el operan las clases de puestos.

El prototipo de diseño situacional de contingencias no parte de la conjetura de lo estable y permanente de los objetivos y de los procesos de la empresa, sino por lo opuesto es dinámico, y se apoya en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad del ejecutivo.

Este patrón situacional pretende optimizar las habilidades y talentos de autoadministración, participación de los colaboradores, de convocar a una planeación conjunta entre su director y el que desempeña el puesto, esto traerá un aspecto motivante al TH y cada director desarrollará los medios para generar mayor participación y cumplimiento del trabajo de la persona y del proceso. Esto incluye medios tecnológicos y factores comportamentales para alcanzar:

- Mayor motivación interior
- Trabajo de calidad
- Total, complacencia
- Menos ausentismo y rotación del personal

Las probabilidades de un mejor rendimiento, logros de los colaboradores, y resultados mayúsculos del Talento Humano y del trabajo obedece a estados psicológicos cruciales:

- Considera al trabajo como un reto
- Asume la responsabilidad de su trabajo
- Tiene acceso a los logros o resultados alcanzados

Con esto el diseño del puesto debe cumplir con cinco dimensiones imprescindibles:

1) Variedad: la falta de diversidad en el puesto va a generar cansancio, fastidios como improductividad, por variedad entendemos:

- Ejecutará diversidad de actividades
- Diferentes equipos, tecnología y procedimientos
- Diversas aptitudes y conocimientos

Introduce variedad en tanto y en cuanto el ocupante del puesto planifique, programe y evalúe su trabajo, y lleve a cabo distintas operaciones con creatividad y heterogeneidad.

2) Autonomía: equivale a la autogestión del ocupante del puesto en diversas acciones de su trabajo, planeación y uso métodos sin dejar de lado un liderazgo o coach del director o asesor del proceso o empresa. O es un grado de independencia y de criterio individual planear y ejecutar su trabajo y será la autoadministración de su trabajo.

3) Identificación: con la actividad labor. La persona que ocupa un puesto debe llevar a cabo su trabajo de forma integral, también ha de cumplir su labor de forma integral o global. El dueño del puesto se identifica con la actividad. Su nivel de cumplimiento totalmente. Es un fin de su labor que logra y le proporciona una idea global según la dimensión y propósito a alcanzar y el compromiso como talento humano muy trabajador. El trabajo es de colaborador.

4) Compromiso: con el trabajo se origina cuando un colaborador evalúa su aportación a la empresa y la comunidad, dando un alto grado de pertinencia con la operación de la empresa, es más notorio cuanto la autonomía esté vigente, cuanto mayor compromiso tenga el ocupante mayor será la importancia que interpreta de su trabajo. El compromiso del trabajo exige un detalle completo del trabajo, de sus propósitos, de su contribución, interés y autonomía con el resto de los puestos de la empresa y hacia cual cliente interno o externo orienta su trabajo.

5) Retroalimentación: El brindarle una orientación o guía luego del cumplimiento de su trabajo es trascendental, para evitar errores y defectos. Es

un evaluar su desempeño y asesorarle o darle capacitación para la mejora continua. Las sugerencias de cómo llevar a cabo de mejor forma posible sus actividades. Sentido de autoevaluación, autocontrol. Autorrealización (Chiavenato I. , 2009).

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
Variedad de actividades	Gestión del talento humano de la empresa. Elaboración de diagnósticos y planes para el desarrollo del GTH. Participación y elaboración de investigación y planes de los procesos de Transporte; contabilidad; DO y calidad. Trabajos en equipos de la empresa, DO, Mejora continua, TH.	
Autonomía o empoderamiento	Toma de ciertas decisiones. Cuenta con delegación de autoridad en ámbitos empresariales (DO, Calidad y Admón. Empresarial).	
Identificación con la actividad-labor	Comprensión de sus actividades Plena identidad con el trabajo y sus resultados. Sabe para qué está tanto su puesto cómo él.	
Compromiso con el trabajo	Alto empeño en el trabajo. Expectativas mutuas de responsabilidad y tácitas del trabajo. Conformidad con su trabajo y gestión.	
Feedback o retroalimentación	Evaluación y asesoramiento de su calidad de trabajo. Capacitación y coach a sus funciones y responsabilidades con periodicidad.	

Tabla 1.3 Diseño situacional del puesto: director de talento humano
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.11. EL DISEÑO DE PUESTOS Y EL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

Una forma de diseño actual del puesto es el llevar a cabo el enriquecimiento de este, o rediseño de la unidad mínima de trabajo «el puesto». También representa el no aplicar la división o especialización del trabajo. Esto no es nuevo los psicólogos industriales como McGregor, que aplica la teoría Y, y un estilo de gestión basado en una serie de directrices innovadoras u humanistas en la que se destacan la ampliación del puesto por una mayor e identificación con la empresa, a diferencia del modelo clásico, ensanchar el puesto requiere de una reorganización y la ampliación de actividades genere un mayor sentido de pertenencia con su trabajo. Herzberg, desarrolló su teoría de dos factores en función de la motivación y proclamó la ampliación del puesto. De forma que el colaborador pueda probar sentimientos de compromiso, logro, crecimiento y agradecimiento y así logra mayor motivación y consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los propósitos, responsabilidades y desafíos del puesto.

El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal, mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel y vertical con nuevas obligaciones de un nivel de a poco más elevado o superior.

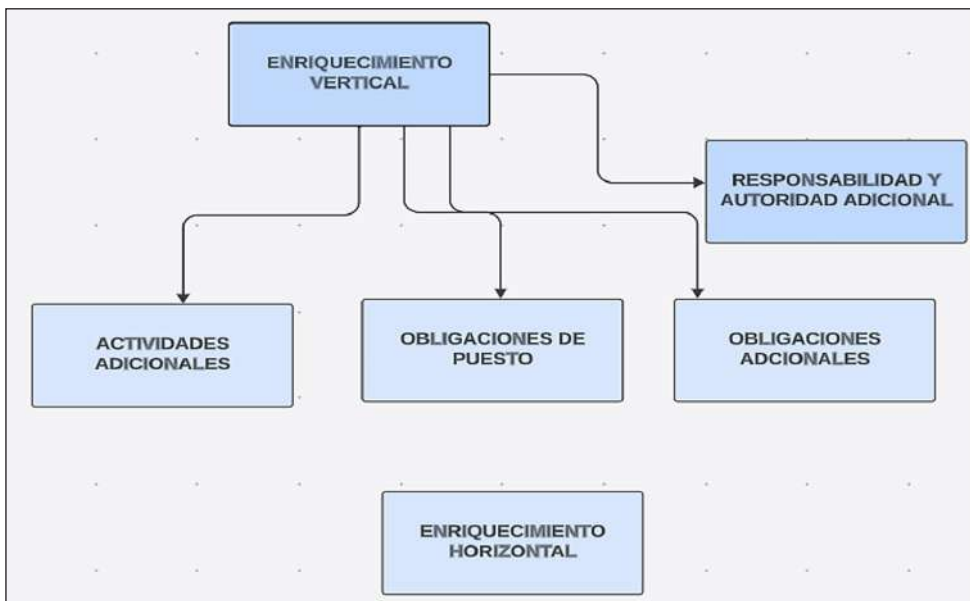


Figura 1.4 El diseño de puestos y el enriquecimiento del puesto
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.12. ANÁLISIS DE PUESTOS.

Método para implantar las obligaciones y aptitudes que se requieren para un puesto, así como la clase de individuo que se deba contratar (Dessler G. , Administración de recursos humanos, 2015).

La gestión del talento humano inicia con la percepción de que puestos se requieren analizarlos.

Es imposible que las organizaciones puedan producir o prestar un servicio prescindiendo del talento humano, estas formas áreas o procesos que deben cumplir con actividades y las mismas se le responsabiliza a alguien que las desarrollen. Por tanto, es necesario que algún técnico o experto realice el análisis, diseño y descripción de puestos.

Los puestos de trabajo son un compuesto de actividades o tareas, responsabilidades u obligaciones, perfil o requisitos a cumplir y otros.

¿Cuál es el propósito del análisis de puestos?

La información acerca de los puestos y los requerimientos de estos se obtiene del procedimiento denominado «análisis de puestos» en la cual los analistas de personal recaban la información concerniente al proceso y al puesto, a través de un diseño de investigación, instrumento o encuesta e informe de los factores de especificaciones o aspectos que conforma un puesto de trabajo.

El análisis de puestos parte de los factores de especificación más las actividades a ejecutarse y determinar para cada puesto sus exigencias al futuro ocupante y ellos son por lo regular:

- Requisitos intelectuales
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo
- Requisitos físicos
- Actividades o funciones

Este procedimiento determina las responsabilidades y las características del talento humano que se contratará para cada puesto. Para recolectar los datos o investigar los puestos se debe formular una tabla o matriz de análisis o también denominado diseño de investigación: El análisis proporciona la información re-

querida para formular los descriptores de puestos, y de otras más utilidades como para el reclutamiento, dotación, formación y desarrollo del talento humano, remuneraciones y desarrollar el manual de organización, métodos para llevar a cabo el análisis de puestos.

Los datos de base para el análisis de puestos es posible recabarse a través de las siguientes herramientas de investigación:

Observación directa: El analista previo a un cuestionario, mediante la observación puede levantar los datos requeridos:

Cuestionarios: En base a los requerimientos se sugiere un diseño de investigación y contenido del cuestionario a aplicarle al ocupante del puesto; que se adjunta como guía.

Entrevista: Previo al cuestionario el analista puede efectuar el acercamiento y con él un diálogo entre las partes y conocer a viva voz cómo desarrolla sus actividades y responsabilidades en el puesto de trabajo.

Electrónico o de internet: el analista podría usar el sistema *online* para enviar cuestionarios a cualquier proceso, puesto o lugar geográfico, bien se podrían combinar los métodos en mención.

Ítems	Factores de especificación	Parámetro principal	Parámetro Secundario	Instrumento de investigación	Formulación de preguntas
Proceso:					
Puesto	Requisitos intelectuales	Educación	Cuarto nivel Tercer nivel Bachillerato	Encuesta	Su nivel de escolaridad
		Experiencia	Años Ninguna		¿Cuántos años de experiencia?
		Iniciativa	Imaginación Creatividad Ideas		¿Qué proyectos o planes propondría para la participación del Talento humano?

		Habilidades	Escucha activa Pensamiento crítico. Manejo de conflictos		Usted escucharía una sugerencia a su colaborador
	Responsabilidad	Liderazgo y coach Materiales, MP Máquinas, Equipos Dinero Relaciones interpersonales			¿Cuál sería su nivel de compromiso y manejo con el TH y uso adecuado de los equipos tecnológicos a su cargo?
	Condiciones de trabajo	Clima organizacional Riesgos del trabajo			
	Requisitos físicos	Esfuerzo físico Concentración visual Complexión física requerida			
	Actividades, tareas y/o funciones del puesto	Administración del proceso			

Tabla 1.4 Diseño de investigación para análisis de puesto de director de TH
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

EMPRESA DE TRANSPORTE		
ANALISIS DE PUESTO		
Puesto:	Analista:	fecha:
1. Su nivel de escolaridad es: Postgrado.....Especialidad..... Tercer nivel Ingeniería..... Licenciatura.....		
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene?: 1 año 2 años.... más.....		
3. ¿Qué proyectos o planes propondría para la participación del TALENTO HUMANO? Detalle.....		

Tabla 1.5 Cuestionario de formulación de preguntas.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Ítems	Factores de especificación	Parámetro principal	Parámetro Secundario	Situación actual	Observaciones
Proceso:					
Puesto	Requisitos intelectuales	Educación	Cuarto nivel Tercer nivel Bachillerato	Postgrado en GTH	
		Experiencia	Años Ninguna	Dos años de experiencia como director	
		Iniciativa	Imaginación Creatividad Ideas	Buzón de sugerencias Proyecto innovar	

Tabla 1.6 Informe de análisis de puestos.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.13. PASOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Paso 1: Finalidad y aplicación de la información.

Paso 2: Revisión de organigramas, procesos y flujos de trabajo.

Paso 3: Ampliación, rotación y enriquecimiento de puestos.

Paso 4: Seleccionar puestos representativos.

Paso 5: Analizar el puesto: desarrollo de la recolección de datos; diseño de investigación del cuestionario e informe.

Paso 6: Revisión de los factores de especificación de forma conjunta con el jefe inmediato, el colaborador y el analista.

Paso 7: Preparar el descriptor de puestos.

Proceso del análisis de puestos

- Debe seguirse metódicamente un proceso para llevar a cabo el análisis de puestos y cumplir con diversas fases, como son:
- Planeamiento
- Es la fase de planear el trabajo a cumplir e implica las siguientes actividades.

- Delimitando los propósitos y puestos por sus particularidades.
- Fijando el nivel jerárquico y proceso o departamento como punto de partida.
- Seleccionando el método para su análisis.
- Precizando los factores para el estudio de los puestos.
- Diseñando la forma o modelo de informe.
- Estableciendo su costo.

Elaboración

- El analista prepara los instrumentos, los medios y materiales para dar inicio al trabajo, para lo cual:
- Elabora el cuestionario para el análisis de puestos.
- Motivación y construcción del clima adecuado para que las partes colaboren.
- Delimitación de los datos previos: identificación del ocupante del puesto, organigrama, manuales de organización y descriptores de puestos de la empresa o referentes de la web o de libros.
- Fijación de la programación con tiempos, responsables y las acciones a cumplirse.

Realización

Se debe ejecutar tanto lo planeado y elaborado y así obtener los datos de los puestos para su estudio, procesamiento y reporte, con la información de base para la preparación del descriptor de puestos. En esta fase hay que examinar lo siguiente:

Dar comienzo a lo planeado

- Obtener los datos requeridos en función de los métodos fijados y preparados para solicitar a los ocupantes o jefes inmediatos.
- Selección y reporte de la información pertinente.
- Revisión de la información entre las partes y expertos (Rodríguez Valencia .. , 2016).

1.14. DESCRIPTOR DE PUESTOS

Los autores Dessler (Rodríguez, et al, Chiavenato, 2017) manifiestan que la única forma de conocer el contenido del puesto es detallarlo; su descripción consiste en detallar las actividades o tareas que lo diferencian de otro puesto en la empresa. Es el detalle de las facultades (lo que hace el ocupante), el tiempo de realización (Cuándo lo cumple), sus procedimientos para llevar a cabo sus responsabilidades y los propósitos (por qué lo hace), por consiguiente, es más una lista de los aspectos significativos del puesto y de las actividades y responsabilidades a desarrollar y a los requisitos a cumplir por el colaborador.

- Explicación de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- Relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué.
- Es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato común incluye

1. Título del puesto
2. Misión o resumen
3. Actividades o tareas
4. Perfil: educación; experiencia; capacitación, actitudes
5. Relaciones internas y externas
6. Responsabilidades
7. Competencias

El recabar la información dada en el análisis de puestos es base para desarrollar el descriptor de puestos.

Formulario de Evaluación por competencias

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	Orientación al logro Preocupación por Orden, Calidad y Precisión. Iniciativa Búsqueda de información
II. Apoyo y Servicio Humano	Comprensión Interpersonal Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	Impacto e Influencia Conciencia Organizacional Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	Desarrollo de otros Asertividad y Uso del Poder Posicional Trabajo en Equipo y Cooperación Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	Pensamiento Analítico Pensamiento Conceptual Pericia (<i>Expertise</i>)
VI. Efectividad Personal	Autocontrol Autoconfianza Flexibilidad Compromiso Organizacional

Tabla 1.7 Resumen de las Competencias de (Hay/Mcber,1998)
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.15. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejemplo

1. Título del puesto: Director de Talento Humano	
2. Ubicación Organizacional del Puesto: PGTH DI- EJ02	
Estructura Organizacional: Jerárquico - Piramidal	Nivel Jerárquico: Ejecutivo de segundo nivel
Trabajo en Equipo: Equipo de GTH y DO	Número de colaboradores: 3
3. Misión: Asesorar en la GHT a nivel organizacional; administrar su proceso y a sus colaboradores	
4. Responsabilidades	
(x) Humana	(x) Dinero
(x) Equipos	(x) Información
	(x) Resultados
	(x) Relaciones internas y externas

5. Descripción de las Actividades o Tareas:			
Administración de los procesos de gestión de TH			
Planificación de las necesidades de TH			
Asesoramiento de la Gestión de talento humano en la empresa			
Elaboración de los diversos planes de seguridad, capacitación, salud y calidad de vida en el trabajo			
Desarrollo del trabajo en equipo			
Evaluaciones de resultados y del TH			
Promoviendo el desarrollo y cambio organizacional			
Administrar los conflictos interpersonales y laborales. Administración con equidad de sueldos, salarios y prestaciones			
6. Perfil del Puesto:			
Nivel de estudios: magíster o maestro en GTH o Admón de RRHH			
Capacitación: Cursos diversos de la gestión de TH			
Experiencia: 2 años en puestos afines a la dirección del TH			
7. Competencias	Alto	Medio	Bajo
Preocupación por orden, calidad y precisión	x		
Comprensión interpersonal	x		
Conciencia organizacional.	x		
Establecimiento de relaciones	x		
Liderazgo de equipo	x		
8. Habilidades:	Excelente	Bueno	Malo
Capacidad de aprendizaje	x		
Creatividad	x		
Pensamiento estratégico	x		
Servicio	x		
9. Condiciones de trabajo			
Ambiente laboral	Participativo		
Riesgo en el trabajo	Pocos factores de riesgo		

Tabla 1.8 Descripción del puesto del director de TH
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1.16. EVALUACIÓN DE PUESTOS Y DESEMPEÑO

¿Qué es evaluación?

Es un conjunto de procedimientos que permiten establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir.

Concepto de evaluación del desempeño, es un procedimiento oficial y constante para analizar el desempeño de un colaborador, su efectividad, controlar y llevar a cabo la gestión del talento humano en la empresa y si pudiera alcanzar una mejora de rendimiento.

Periódicamente la empresa por diversos fines debe llevar a cabo la evaluación a sus colaboradores y a sus puestos. Como el efectuar un seguimiento al cumplimiento de actividades a él encomendadas, y desde luego que ello tendrá como finalidad desarrollar habilidades, recomendaciones hacia su conducta y proporcionarle capacitación y educación

1. Con toda seguridad hay justificaciones para llevar a cabo la evaluación del desempeño, entre ellas:
2. La gerencia toma sus decisiones, valoración o prestación social y promoverlo en base al desempeño.
3. La evaluación es total a la administración empresarial, al proceso de administración, específicamente a los objetivos estratégicos y medir sus logros periódicamente
4. Como la gestión del talento se da en cada proceso o departamento el director y colaborador pueden efectuar la evaluación y establecer los compromisos de cambio
5. La dirección y/o gerencia debe tomar como referencia la evaluación para cambiar de puesto o su planeación de carrera laboral.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Determinar las aptitudes presentes en el talento humano y reasignación de trabajo en función de lo evaluado.

Posibilitar una calidad de vida en el trabajo y crecimiento laboral.

Mejorar el trabajo encomendado.

Características

- Es un procedimiento continuo.
- Aplicable a todos los puestos y personas que laboran en la empresa.

- La evaluación tiene su impacto en toda la organización y en sus partes.
- El desempeño es sinérgico y permite alcanzar resultados totales.
- La evaluación es objetiva, imparcial de un periodo y prospectiva que promueve el desarrollo organizacional y humano.

¿Por qué evaluar?

Porque es un derecho del evaluado saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.

Los responsables de la organización necesitan saber si se han cumplido las metas establecidas en ese mismo plazo.

¿Para qué evaluar?

Para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos, constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción de nivel.

¿Cómo Evaluar?

Técnica de Observación

1. Entrevistas.

Soportes de relevamiento de la información

- Formulario de evaluación por competencias.
- Al puesto de director de Talento humano.

Preocupación por orden, calidad y precisión

- A cada competencia se debe conceptualizar.
- En la columna de calificación, tiene la opción de asignar un valor de «1» a «5»: tome en cuenta que «1» indica menor y el «5», el mayor grado de satisfacción.

1. Preocupación por orden, calidad y precisión

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1	Fomenta la organización u ordenamiento en los procesos y áreas de trabajo	4
2	Adopta directrices y reglas para el trabajo	3
3	Comprometido con la calidad del trabajo y humana	5
4	Se capacita en aspectos de la calidad para construir una cultura	4
5	Trabaja con esmero y exactitud	3
Puntaje promedio de la competencia		3.8

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2. Comprensión interpersonal

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1	Desarrolla la escucha empática	4
2	Estudia y práctica la inteligencia interpersonal	4
3	Lleva a cabo laboratorios de sensibilización	3
4	Maneja la comunicación interpersonal	4
5	Comprende y respeta los diversos puntos de vista del TH	5
Puntaje promedio de la competencia		4

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

3. Conciencia organizacional

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1	Respeto y socializa los aspectos filosóficos (misión, visión, valores, principios) de la empresa	5
2	Está familiarizado con la estructura organizacional su complejidad, formalismo y centralismo como para dar a conocer al talento humano	4
3	Conoce y maneja el comportamiento y clima organizacional en favor del talento humano y evitar conflictos laborales	3
4	Promueve el nivel de identidad, compromiso y pertinencia con la empresa	4
5	Desarrolla una verdadera comunicación y capacitación organizacional para evitar miedos y ética con aspectos o avances técnicos, tecnológicos y relacionados con la inteligencia artificial	3.5
Puntaje promedio de la competencia		3.9

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

4. Establecimiento de relaciones

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1	Desarrolla relaciones interpersonales	4.5
2	Trabaja por establecer verdaderas relaciones de trabajo y no emocionales	5
3	Adopta y le apuesta al respecto mutuo entre el talento humano como entre ejecutivos y colaboradores	4
4	Construye la formación de equipos efectivos de trabajo y mejora continua	3.5
5	Demuestra habilidad para establecer contactos con otras personas	5
Puntaje promedio de la competencia		4.4

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

5. Liderazgo de equipo

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1	Fomenta la capacitación para el trabajo en equipo	5
2	Multiplica la formación en liderazgo participativo y para el cambio	4
3	Constituye el equipo de gestión de talento humano y es un verdadero líder participativo y transformador	3.5
4	Es un coach o director técnico del equipo y organizacional	4
5	Trabaja en un equipo de excelente productividad y logro de objetivos	4.5
Puntaje promedio de la competencia		4.2

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

6. Resumen de la evaluación realizada

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1	Preocupación por orden, calidad y precisión	3.8
2	Comprensión interpersonal	4.0
3	Conciencia organizacional	3.9
4	Establecimiento de relaciones	4.4
5	Liderazgo de equipo	4.2
Puntaje promedio de la evaluación		4.06
Niveles de competencia		
Muy bueno el nivel de competencias del director de talento humano		

Tabla 1.9 Evaluación por Competencia del puesto: director de GTH (Morales, 2008)
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Desde otro punto de vista la evaluación del desempeño adquiere un papel más extenso e incluyente que agregan aspectos organizacionales o simplemente otras competencias y habilidades:

Competencia individual: aptitud personal para aprender, asimilar nuevos conocimientos y capacidades (Chiavenato I. , 2017) y (Significados.com, 2023).

Competencias técnicas o profesionales: la aptitud para absorber el conocimiento de las diferentes técnicas que se requieren para el desempeño del proceso, de los macroprocesos y multifuncionalidad (Barañano, 2023) y Cerem comunicación, 2023).

Competencia metodológica: la habilidad para el emprendimiento y la toma de iniciativa para buscar soluciones a los diferentes problemas de la empresa (Sanchez, 2023).

Competencia social: La capacidad biopsicológica interpersonal para relacionarse con los demás y el trabajo en equipo.

Se va a aplicar a los puestos del proceso de GTH, esta nueva tendencia de evaluación del desempeño, a través de los cuatro tipos de competencias.

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH			PUESTO: Director		
EVALUADOR: JIVG			FECHA: 23.02.20		
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Escucha activa		4			
Capacidad de aprendizaje	5				
Manejo de recursos digitales		4			
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal		4			
Comprensión del entorno empresarial			3		
Profundización en resolución de conflictos		4			
Genera autonomía en las áreas laborales			3		
3. Competencias metodológicas					
Talento organizativo	5				
Trabajo interdisciplinario		4			

Pensamiento estratégico			3		
Espíritu emprendedor			3		
4. Competencia social					
Colaboración proactiva		4			
Comunicación efectiva			3		
Trabajo en equipo		4			
Suman	10	28	15	0	0
Total, y promedio		4.07			

Tabla 1.10 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Director GTH.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH			PUESTO: Analista 4		
EVALUADOR: JIVG			FECHA: 23.02.20		
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Escucha activa	5				
Manejo y análisis de datos		4			
Orientación a resultados			3		
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal		4			
Interpretar los cambios del entorno			3		
Capacidad de consulta		4			
Pensamiento proactivo			3		
3. Competencias metodológicas					
Método de trabajo estructurado		4			
Trabajo interdisciplinario			3		
Capacidad para resolver problemas		4	3		
Pensamiento analítico	5				
4. Competencia social					
Colaboración proactiva	5				
Comunicación efectiva			3		
Trabajo en equipo		4			
Suman	15	24	18	0	0
Total, y promedio		3.8			

Tabla 1.11 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 4.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH			PUESTO: Analista 3		
EVALUADOR: JIVG			FECHA: 23.02.20		
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Cordialidad o amabilidad		4			
Creatividad	5				
Capacidad de organización			3		
Orientación a los resultados				2	
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal	5				
Da mayor oportunidad a la resolución de problema			3		
Eficacia global y cultural			3		
3. Competencias metodológicas					
Método de trabajo estructurado			3		
Trabajo interdisciplinario		4			
Pensamiento estratégico				2	
4. Competencia social					
Colaboración proactiva		4			
Comunicación efectiva	5				
Trabajo en equipo			3		
Suman	15	12	15	4	0
Total, y promedio		3.53			

Tabla 1.12 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 3
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH			PUESTO: Analista 2		
EVALUADOR: JIVG			FECHA: 23.02.20		
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Cordialidad o amabilidad		4			

Manejo y análisis de datos			3		
Escucha activa		4			
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal			3		
Dar paso a los nuevos datos		4			
Experiencia y eficacia				2	
3. Competencias metodológicas					
Método de trabajo estructurado		4			
Experiencia conceptual			3		
Comportamiento seguro			3		
4. Competencia social					
Colaboración proactiva			3		
Comunicación efectiva		4			
Trabajo en equipo		4			
Suman		24	15	2	0
Total, y promedio			3.41		

Tabla 1.13 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 2.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH			PUESTO: Analista 1		
EVALUADOR: JIVG			FECHA: 23.02.20		
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Cordialidad o amabilidad	5				
Capacidad de aprendizaje			3		
Memoria		4			
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal			3		
Dar paso a los nuevos datos				2	
Comunicación			3		
3. Competencias metodológicas					
Método de trabajo estructurado			3		
Experiencia conceptual			3		
Trabajo independiente		4			

4. Competencia social					
Colaboración proactiva			3		
Comunicación efectiva			2		
Trabajo en equipo		4		2	
Suman	5	12	15	6	0
Total, y promedio			3.16		

Tabla 1.14 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH: Puesto: Analista 1.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH			PUESTO: Asistente del Proceso y de la dirección		
EVALUADOR: JIVG			FECHA: 23.02.20		
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Lenguaje		4			
Cordialidad o amabilidad	5				
Planificación		4			
Pensamiento abstracto			3		
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal		4			
Dar paso a los nuevos datos			3		
Comunicación		4			
3. Competencias metodológicas					
Trabajo interdisciplinario		4			
Talento organizativo	5				
Comportamiento seguro			3		
4. Competencia social					
Colaboración proactiva	5				
Comunicación efectiva			3		
Trabajo en equipo		4			
Suman	15	24	12	0	0
Total, y promedio		3.92			

Tabla 1.15 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH:
Puesto: Asistente del Proceso y de la dirección.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

EMPRESA DE TRANSPORTE					
EVALUACIÓN POR OTRAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
PROCESO: GTH		PUESTO: Auxiliar de servicios			
EVALUADOR: JIVG		FECHA: 23.02.20			
Competencias y habilidades	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. Competencias individuales					
Comunicación			3		
Cordialidad o amabilidad		4			
Escucha activa				2	
Servicio		4			
2. Competencias técnicas					
Interacción con el personal		4			
Ética e integridad			3		
Comunicación				2	
3. Competencias metodológicas					
Comportamiento seguro			3		
4. Competencia social					
Colaboración proactiva			3		
Comunicación efectiva			3		
Trabajo en equipo		4			
Suman	0	16	15	4	0
Total, y promedio			3.18		

Tabla 1.16 Evaluación por otras competencias y habilidades a los puestos del GTH:
Puesto: Auxiliar de servicios.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

CAPÍTULO II

2. PROCESO DE DOTACIÓN DE TALENTO HUMANO

2.1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

La empresa a manera de ejemplo ya estableció las necesidades de puestos, por tanto, lo que cabe es buscar en el mercado de trabajo y humano a las personas que llenen sus expectativas, o exigencias del descriptor de puestos, en virtud de ello, las organizaciones operan dentro de un entorno, del cual obtiene diversas informaciones para su gestión y la toma de decisiones, pero lo que cuenta es el interés por el talento humano que se integran a la empresa. El triunfo o el fracaso de toda empresa dependerá del talento humano, de aquellos aspectos como los conocimientos, competencias, habilidades y perfiles del puesto, que cada integrante debe cumplir.

Los responsables de dotar al talento humano acuden a las fuentes respectivas o al «mercado de trabajo» el logro del propósito depende de la imagen que proyecta la organización. y también estará condicionada a los requerimientos de los candidatos.

La empresa debe manejar su talento humano y también otros recursos para llevar a cabo los propósitos y otra función es la de dotar al talento humano y puede darse porque está desorganizada o requiere de una reorganización, considerando que por su naturaleza requerimos de un reclutamiento externo (Aministración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas, 2016).

Siendo una empresa de nueva creación, una vez conocidos las necesidades de puestos de trabajo, deben ser llenados los mismos, desde luego siguiendo los procedimientos respectivos para la dotación, su contrato y socialización de los nuevos colaboradores, su productividad y la adaptación de la persona a su puesto de trabajo (Drucker, 1992).

El sistema de dotación de Talento Humano (TH). El factor clave de todo tipo de organización independiente de su tamaño es el talento humano, dada la im-

portancia, interés y requerimiento de sus habilidades, actitudes, la contribución con soluciones a los problemas, la toma de decisiones, de que el talento humano posibilita la consecución de los propósitos organizacionales y de cada proceso, como también representa la productividad del puesto.

El talento humano es el administrador, usa y aplica los recursos: financieros, materiales, tecnológicos, disponibles en la empresa.

La organización en base a sus directrices y exigencias del diseño y descriptor de puestos, sumado a los medios o técnicas de dotación obligan a elegir lo mejor de lo mejor o el más competente, por lo que el área responsable de la GTH, debe llevar a cabo los procesos respectivos para proporcionar lo más adecuado del mercado de trabajo y del mercado de Talento Humano.

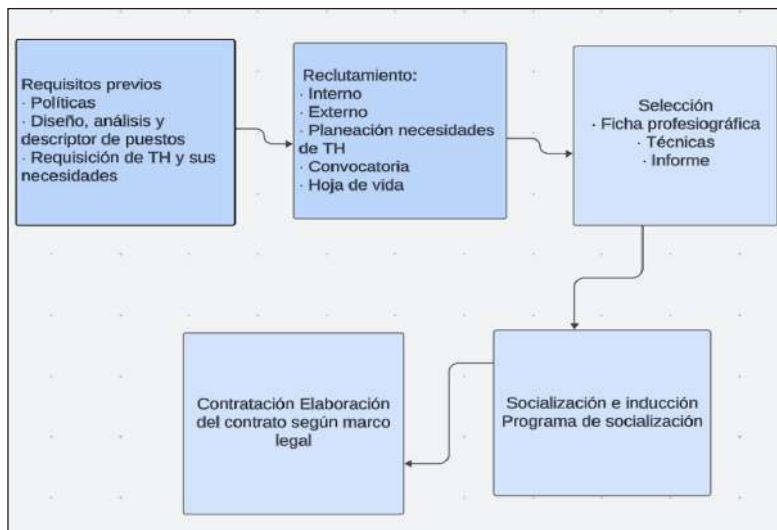


Figura 2.1 Sistema de dotación de TH
Fuente: (Rodríguez Valencia J., 2016)

2.1.- RECLUTAMIENTO EXTERNO

Requerimiento o requisición de puestos

Esto es necesario cumplir, y así conocer la necesidad de cubrir las vacantes, por lo que cada proceso debe presentar sus requerimientos al director de talento humano, en un formato que contenga ciertos datos como son: título, perfil, número de personas a integrarse género, fecha de trabajo y sueldo del puesto.

EMPRESA DE TRANSPORTES							
Requisitos de Talento Humano				Proceso: GTH			
Puestos	Perfil				Sueldos	Disponibilidad de tiempo	Manejo de idiomas
	Educación	Experiencia	Capacitación	Actitudes			
Director	Tercer o cuarto nivel	3 años	Cursos GTH	Participativo, colaborador y proactivo	\$2,848.00	Disponible a la empresa a tiempo completo	Español luido Inglés intermedio
Analista 4	Tercer nivel	2 años	Cursos GTH		\$2,368.00	Disponible a la empresa a tiempo completo	
Analista 3	Tercer nivel	2 años	Cursos GTH		\$2.112.0	Disponible a la empresa a tiempo completo	
Analista 2	Tercer nivel	2 años	Cursos GTH		\$1,742.0	Disponible a la empresa a tiempo completo	
Analista 1	Tercer nivel	1 año	Cursos GTH		\$1,433.60	Disponible a la empresa a tiempo completo	
Asistente del proceso y de la dirección	Tercer nivel	1 año	Cursos GTH y Secretariado		\$1,280.00	Disponible a la empresa a tiempo completo	
Auxiliar de servicios	Bachiller	ninguna	Cursos Servicio al cliente		\$780.00	Disponible a la empresa a tiempo completo	

Tabla 2 .1 Requerimiento o requisición de puestos
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

¿Qué es reclutamiento?

Hacer público, mediante una convocatoria, la necesidad que tiene la empresa de llenar la o las vacantes, a través del mercado de talento humano (Rodríguez Valencia J. , 2016).

- Diversas técnicas y métodos cuya finalidad es captar aspirantes potenciales e idóneos para ejercer los puestos de la organización.
- Es atraer a los candidatos a ocupar un puesto.
- El reclutamiento puede en la práctica llevarse a cabo de dos formas una interna, cuando está en funcionamiento la empresa y otro externo, dado a que inicia labores la organización.

El proceso o reclutamiento del talento humano

Esto involucra dos actividades:

- 1) Fuente del reclutamiento: De dónde podemos obtener o encontrar al talento humano.
- 2) Método de reclutamiento: Son los distintos medios o conductos para tomar contacto y comunicación con el candidato potencial y atraerlo a la empresa (Armas Ortega, 2017).
- 3) Fuentes de reclutamiento de talento humano: La empresa por una vacante; crean un nuevo puesto o cuando un puesto existente queda vacante, por lo tanto, da inicio de la búsqueda de personas que reúnan los requisitos del perfil del puesto.

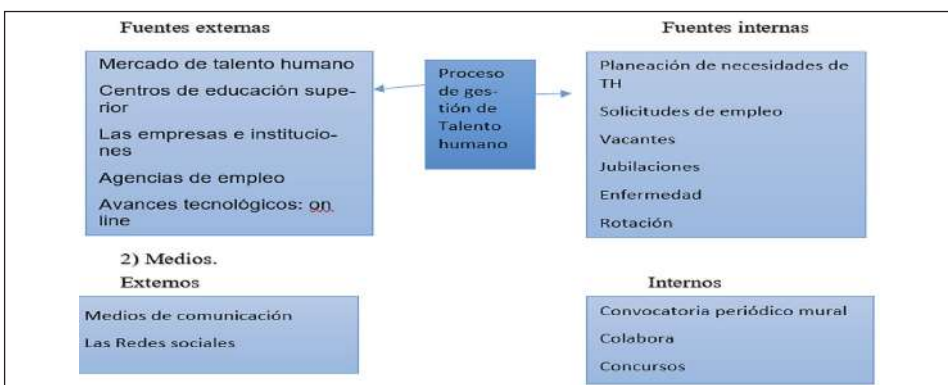


Figura 2.2 Sistema de dotación de TH
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

CONVOCATORIA AL MERCADO DE TALENTO HUMANO

La Empresa líder en el mercado de servicio de transporte le invita a usted a formar parte de sus colaboradores en calidad de DIRECTOR DE TALENTO HUMANO. La organización ofrece un atractivo paquete remunerativo y un clima participativo de trabajo con magníficas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Interesados acceder a la pág. Web www.empresaTSLM.com Favor dar cumplimiento con las exigencias establecidas-

LA COMISIÓN

Figura 2.3 Ejemplo convocatoria
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.2.- PLAN DE NECESIDADES DE PERSONAS VERSUS PUESTOS

Según (Dessler & Werther, 2015) consideran a la planeación del TH un procedimiento sistémico muy útil para la dotación y demanda del talento humano que contará la organización, con estos datos el área de talento humano debe planear los distintos aspectos de la GTH. También sostienen que de esa forma el área de GTH podrá dotar en el momento adecuado al capital humano competente.

Técnicamente toda organización, requiere contar con cuadros de necesidades de talento humano a corto y largo plazo, desde luego que esto estará en función del tamaño de la empresa, y con toda seguridad generará optimización del TH, cumplimiento de objetivos de procesos de la organización, reducción de costos y una efectividad en la gestión del talento humano.

En la actualidad las empresas recurren a un instrumento y/o software para desarrollar los sistemas de información y específicamente en TH, es decir, el uso de las computadoras para pronosticar las necesidades de colaboradores.

PROCESO/ DEPARTAMENTO	PUESTOS		NO. TH	MERCADO DE TRABAJO
	Vacante	Sucesión		
MERCADO DE TH	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo	Observaciones	Mercado de TH

Tabla 2.2 Plan de necesidades de talento humano
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.3.- HOJA DE VIDA

1. Datos Personales

APELLIDOS:	CI:
NOMBRES:	Lugar de residencia
FECHA DE NACIMIENTO:	Estado Civil
NACIONALIDAD:	Teléfono fijo
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	Teléfono celular
E-MAIL:	

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2. Nivel de educación

- Tercer nivel-Grado (tecnológico-Universidad)

Nº.	TÍTULO	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

- Cuarto Nivel

Nº.	TÍTULO	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

3. Capacitación técnica o afín al puesto, mínimo 40 horas.

N°	TEMA DEL CURSO	ORGANIZACIÓN QUE IMPARTE	FECHA	NO DE HORAS	RIGOR	
					Aprueba	Asistencia

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

4. Experiencia laboral y/o profesional del puesto.

N°.	EMPRESA-INSTITUCIÓN	PUESTO	TIEMPO DE TRABAJO	
			De	A

Tabla 2.3 Hoja de vida y sus partes
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.4.- ANÁLISIS PRESELECCIÓN (PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS)

Puestos vacantes	Candidatos	Perfil del puesto		
		Educación	Capacitación	Experiencia
Director de TH	A, B, C			
Analista 4	A, B, C			
Analista 3	A, B, C			
Analista 2	A, B, C			
Analista 1	A, B, C			
Asistente	A, B, C			
Auxiliar servicio	A, B, C			
Competencias (Hay Mcheer)	Habilidades	Conclusiones		Observaciones
		Califica	No califica	
				Cumple con los requisitos, sigue o pasa al proceso de selección
				Cumplen
				Cumplen
				Cumplen
				Cumplen
				Cumplen
				Cumplen

Tabla 2.4 Análisis de preselección de candidatos en relación con el puesto.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.5.- SELECCIÓN DEL TH

Según Porret (2010), puede considerarse un proceso completo o simplemente, es la actividad que se direcciona a través de medios procedimentales o técnicas para filtrar de entre los candidatos reclutados, quienes cumplen con los requerimientos de la empresa o del proceso o que personas de los que aplican para llenar una vacante cumple los requisitos del puesto, cuentan con las actitudes, habilidades, competencias, sus metas y objetivos personales y seleccionar al que más se aproxima a la ficha profesiográfica.

La selección de talento humano jamás será un fin sino un instrumento o procedimiento que se lleva a cabo, en resumen.

- 1) Detallar las características y especificaciones requeridos para ejercer determinadas de un puesto.
- 2) Determinar las cualidades actuales y posibles; sus particularidades de comportamiento, sus necesidades, aspiraciones de los aspirantes.
- 3) Seleccionar a los verdaderos talentos que cumplan con los requerimientos exigidos y alcanzar los máximos niveles de competitividad, productividad y satisfacción mutua. Empresa-colaboradores.

Según (Robbins S. y., 2018) manifiesta lo siguiente, es el estudio de los aspirantes a un puesto a ocuparse con el único objetivo de garantizar la contratación de aquel que está mejor puntuado o competente para ejecutarlo o desempeñar el puesto y así lograr los objetivos del área u organización como personales, Esta técnica puede pronosticar, cuáles aspirantes podrían tener éxito si fuesen contratados.

En conclusión, la selección en un estudio de candidatos a una vacante con el propósito de asegurar la contratación del más competente para el desempeño.

Según (Chiavenato I. , 2017) manifiesta que la dotación de talento humano es un método de confrontación, preferencia que para su efectividad se requiere de un parámetro para relacionar, el mismo que nos proporciona el perfil del puesto y las habilidades requeridas.



Figura 2.4 Recolección de información del puesto
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.6.- ANÁLISIS PRESELECCIÓN (PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS)

PROCESO/DEPARTAMENTO	PUESTO	CANDIDATOS-ASPIRANTES			NIVEL DE CUMPLIMIENTO 1-10	PRESELECCIONADO	
	Misión	A	B	C		SI	NO
Requisitos del puesto y de los aspirantes							
Equipos de trabajo							
Educación							
Capacitación técnica-especializada							
Experiencia laboral-profesional							
Condiciones de trabajo							
Relaciones interpersonales							
Características psicológicas requeridas							
Características físicas requeridas							
Técnicas de seleccion							
Exámenes, entrevistas, caso por aplicarle	Examen o test de conocimientos y habilidades. Entrevista estructurada y especializada. Análisis y simulación de la situación empresarial o Análisis de caso Examen o test psicológicos Médico.						

Tabla 2.5 Análisis de requisitos de los Puestos-candidatos
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.7.- TÉCNICAS DE SELECCIÓN: ENTREVISTA, TEST DE CONOCIMIENTOS, ANÁLISIS DE CASO

Entrevista estructurada especializada

Nombre del aspirante o de la aspirante; Clave: A, B, C. de los candidatos.

ITEMS/CAMPOS	PARAMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
Interacción de personas y organizaciones	Persona	Comportamiento Motivación
		Organizaciones
Administración	Planeación	Plan
	Organización	Organigrama
	Dirección	Sistemas administrativos
	Evaluación	Proceso
	Retroalimentación	
Gestión de talento humano	Sistemas Procesos	Sistema de GTH GTH
Proceso de organización	Diseño de puestos	Condiciones fundamental o diseño de puesto general
	Descriptor de puestos	Perfil
Proceso de dotación	Selección de TH	Examen o test de conocimientos/ Ficha profesiográfica
	Contratación Código	Contrato
	Socialización	Programa de inducción y socialización
Proceso de retención	Seguridad y salud ocupacional	Diagnóstico y plan de Seguridad Investigación y plan de salud
Proceso de retención	Administración de sueldos Prestaciones	Métodos de valoración de puestos Programa de prestaciones
Proceso de desarrollo	Capacitación Desarrollo organizacional (DO)	Plan Proceso

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS (20 PREGUNTAS DE 5 PUNTOS C/U= 100)	CALIFICACIONES		
		A	B	C
TEST	1. Qué aspectos forman parte del comportamiento individual y de equipo? 2. ¿Cómo podría motivar al TH?			
TEST	3. Indique un concepto y el nivel complejidad de las organizaciones 4. ¿Cuáles son los tipos o diseños organizacionales y su productividad?	4 3.5	5 3	3 2.8
TEST	5. Un plan estratégico; indique sus partes claves	3.8 4	3 3	3 2.8
TEST	6. ¿Existe por su contenido tres tipos de organigramas, indique cuáles son?	5	4	3.5
TEST	7. Según <i>Likert</i> determinó cuatro sistemas y cuatro variables, que en otras palabras son las formas de gobierno de una empresa, detalle los mismos	4.5	3.5	3.6
TEST	8. En la empresa de transporte, indique un ejemplo de evaluación empresarial	4.2	4	3.5
TEST	9. ¿Qué papel cumple este elemento en la gestión empresarial?	4	3.6	3.2
TEST	10. La GTH es un sistema compuesto de.... 11. Si la GTH está constituido por procesos. ¿indique cuáles?	3.8	3.4 3	3
TEST	12. De que está conformado el diseño de puestos general o indique las cuatro condiciones fundamentales	4 4.5	3.8 3	3.2 3.4
TEST	13. Describa las partes de un descriptor de puestos	4.1	3.8	3
TEST	14. ¿Cómo llevaría a cabo la selección de talentos? 15. ¿Cuáles serían los aspectos claves de una ficha profesiográfica?	5	4	3
TEST	16. ¿Qué tipos o formas de contratación existe según el marco legal de Ecuador?	4 3.8	3.5 3.5	2.8 2.8
TEST	17. ¿Un programa de inducción o socialización está conformado por?	4	3.4	3
TEST	18. ¿Cómo detectaría los problemas de inseguridad en el trabajo?	4	3.5	3
TEST	19. Favor indique los métodos de valoración de puestos y especifique de comparación por factores	4	3.4	3
TEST	20. ¿Cuáles son las partes de un plan o de un proceso de capacitación?	4.2	3.5	2.4
TOTAL		81.9	67	60.8

Tabla 2.6 Análisis de requisitos de los Puestos-candidatos
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.8.- EXAMEN O TEST DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Nombre de los aspirantes o clave: A, B, C.

FACTORES	ITEMS/CAMPOS	PARAMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
CONOCIMIENTOS	Comportamiento organizacional	Modelo individual Modelo Equipo	Actitudes, personalidad, motivación. Escucha empática Sinergia Toma de decisiones Ganar/ganar
	Administración, organización, empresa e institución	Diseño organizacional, estructura organizacional. Sistema administrativo. Proceso administrativo PODER	Clases de diseños Tipos de estructuras Clases de sistemas y variables que lo conforman. Planeación Organización Dirección Evaluación Retroalimentación.
	Gestión de talento humano (GTH).	Proceso de organización: puesto, análisis diseño, descriptor.	
	GTH	Proceso de dotación: Técnicas de selección, contratación e inducción.	
HABILIDADES	Liderazgo	Estilos	
	Comunicación y escucha activa. Lenguaje Creatividad	Comunicación Escucha activa Iniciativa	
	Orientación a resultados	Satisfacción del cliente Calidad del servicio	
COMPORTAMIENTO	Visión de futuro		
	Adopción de tecnologías cognitivas		
	Ético moral y responsabilidad social		

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS (20 PREGUNTAS DE 5 PUNTOS C/U= 100)	CALIFICACIONES		
		A	B	C
TEST	1. ¿Qué comprende la actitud? 2. Indique el tipo de personalidades 3. ¿Cómo logra un TH motivado? 4. Los hábitos 4,5,6 de la gente altamente efectiva sirven para el trabajo en equipo y según <i>Covey</i> se logra la victoria.	4.5 4 3.8 4	3.8 3.8 3.5 3.8	3 3.2 3 3
TEST	5. Indique los prototipos del diseño organizacional. 6. Indique las cuatro variables organizacionales y los tipos de sistemas organizacionales. 7. Detalle las partes de un plan estratégico. 8. ¿Cómo llevar a cabo la evaluación? 9. ¿A qué aplicaría retroalimentación?	5 4 4 3.8 4	4 3.5 3.8 3 3.2	3 2.8 3 2.8 3
TEST	10. ¿Cuáles con partes del descriptor de puestos?	4.5	3.5	3
TEST	11. La contratación es mejor verbal, escrito.	5	4	3.2
TEST	14. ¿Cuál sería el mejor estilo de liderazgo para trabajar en la empresa y por qué?	4	3	2.8
TEST	15. A través de que se lograría, la verdadera y real comunicación en la empresa. 16. Es correcto requerir al personal, ideas para la mejora.	3.8 4	3 3.3	2.5 3
TEST	17. La empresa de transportes está orientada a resultados, ejemplo.	3.8	3	2.8
TEST	18. Es menester que el TH conozca la visión y su perspectiva.	4	3.8	3
TEST	19. ¿Cuáles son las tecnologías cognitivas?	4.3	3.8	3.2
TEST	20. La empresa debe contar con una norma para moralizar la empresa, con valores, principios, hábitos.	4	3.5	2.8
TOTAL		74.5	63.3	53.1

Tabla 2.7 Test de conocimientos; puesto: Director de Talento Humano
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.9.- EXAMEN O TEST DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Análisis de la situación de la empresa o Análisis de caso.

Nombre de los aspirantes o la clave: A, B, C.

Puesto: Director de Talento Humano.

Se le debe presentar al aspirante una problemática real o ficticia de la empresa o de algún proceso o departamento para que el lleve a cabo el análisis del caso, se adjunta una estructura del estudio respectivo:

Ejemplo: La empresa de transportes presenta el siguiente contexto el personal indica no conocer el descriptor de puestos, procedimientos para el trabajo, inseguridad laboral, pocas horas de capacitación y quejas del mal servicio por parte de los colaboradores. Debe determinar la situación actual e ideal (cambio).

NOTA. Se adjunta un modelo de análisis de caso.

PUESTO	CANDIDATOS		
	A	B	C
DIRECTOR DE GTH	A	B	C
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL (40%)	35	25	20
ESTRATEGIAS O ACCIONES DE CAMBIO (30%)	28	25	20
ANÁLISIS SITUACIÓN IDEAL (30%)	25	20	18
TOTAL	88	70	58

Tabla 2.8 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

1) Situación Actual.

2) Situación Ideal.

FACTORES O ASPECTOS ORGANIZACIONALES	PARAMETROS PRINCIPAL	PARÁMETROS SECUNDARIOS
ADMINISTRACIÓN	Planeación	PE, POA
	Organización	EO, ORGANIG MANUALES ORGAN., Procedimientos
	Dirección	
	Evaluación	
	Retroalimentación	
DISEÑO ORGANIZACIONAL E. O	Complejidad	
	Formalismo	
	Centralismo	
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN-O FORMAS DE GOBIERNO	Proceso decisorio	
	Sistema de comunicación	
	Relaciones interpersonales	
	Recompensas y castigos	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Procesos: Organización Dotación Retención Desarrollo Auditoría	Puesto Selección Seguridad y salud Capacitación Control

CONTABLE/FINANCIERO	Estados financieros Ganancias, pérdidas, presupuesto, análisis.	
	Prestación del servicio	
	Gestión de calidad	
	Recursos:	
	Talento humano	
	Norma ISO o metodología	
	Enfoque al cliente	
COMPORTAMIENTO HUMANO-ORGANIZACIONAL	Conducta-actitud	
	Comunicación	
	Personalidad Motivación	
	Percepción	
	Toma de decisión(es)	
	Clima organizacional	
TIPO O ESTILO (COMENTARIO)	ESTRATEGIA O ACCIÓN DE INTERVENCIÓN	OBSERVACIONES

Tabla 2.9 Análisis del caso
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

2.10.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA ESPECIALIZADA

Nombre del aspirante o de la aspirante; clave:

ITEMS/CAMPOS	PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
Interacción de personas y organizaciones	Personas	*Actitudes y comportamientos *Relaciones de intercambio
	Organizaciones	*Su complejidad *Misión y visión organizacional
Administración	Planeación Organización Dirección Evaluación Retroalimentación	Plan Diseños organizacionales Formas de dirección Proceso de medición de resultados <i>Feedback</i> de gestión
Proceso de organización	Diseño de puestos	Puesto y estructura organizacional *Tipos de diseños Enriquecimiento y facultamiento
	Descriptor de puestos	Su contenido y análisis
Proceso de dotación	Reclutamiento y Selección de TH	Planeación de necesidades Cuál es la ficha profesiográfica Cómo llevar a cabo la selección del TH

Proceso de retención	Calidad de vida en el trabajo	Componentes o factores claves
Proceso de retención	Gestión de sueldos y prestaciones sociales	Métodos de valoración de puestos Programa de prestaciones sociales
Proceso de desarrollo	Etapas del desarrollo humano y organizacional	Plan y proceso de capacitación y de DO

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS (20 PREGUNTAS DE 5 PUNTOS C/U= 100)	CALIFICACIONES CANDIDATOS ANALISTAS(A)			
		A.1	A.2	A.3	A.4
ENTREVISTA	1. ¿Qué es comportamiento humano?	5.0	4.5	4.8	4.6
	2. Cuál es la verdadera actitud humana ante el cliente?	4.5	4	4.3	4.4
	3. ¿Cómo manejar las relaciones de intercambio justo entre el TH y la organización?	4.6	4.5	4.4	4.3
ENTREVISTA	4. ¿Indique un concepto y la complejidad de las organizaciones?	4.7	4.4	4.5	4.6
	5. ¿Si la Empresa es de transporte; ¿Indique o formule su misión y visión?	5	4.6	4.7	4.5
	6. ¿Las organizaciones dependen de su TH para su desarrollo?	4.5	4.4	4.6	4.7
ENTREVISTA	7. ¿Qué clases de planes está obligado a desarrollar la Empresa?	4.7	4.6	4.5	4.2
	8. ¿Son fijos o variables los diseños organizacionales?	4.8	4.7	5.0	4.4
	9. Informe sobre los estilos de dirección empresarial	4.4	4.5	4.3	4.0
	10. Luego de la evaluación del TH, ¿Qué más se puede evaluar, un plan, el diseño organizacional?	4	4.1	4.2	3.8
	11. A qué aplicaría usted el FB?	4.4	4.1	4	3.9
ENTREVISTA	12. ¿Qué es un puesto?	4.5	4.3	3.8	3.2
	13. ¿Cuál es la relación de la estructura organizacional con el puesto de trabajo?	4	4.1	4.0	4.2
	14. ¿Cómo lograr el enriquecimiento del puesto y que significado tendrá el facultamiento al TH?	5	4.8	4.9	4.3
ENTREVISTA	15. ¿Describa las partes del descriptor de puestos e indique cómo llevaría a cabo un análisis de puestos?	4.3	4.5	4	5
ENTREVISTA	16. ¿Qué contendrían el plan de necesidades de TH y la ficha profesiográfica?	3.8	3.6	3.1	3
	11. ¿Cómo llevar a cabo la selección de TH?	4	3.7	3.5	3.8
ENTREVISTA	17. ¿Qué significa la Calidad de vida en el trabajo e indique sus principales factores que lo conforman?	4	3.8	3.5	3
ENTREVISTA	18. Favor indique los métodos de valoración de puestos y especifique de comparación por factores.	4	3.9	3.8	3.2
	19. Formule un programa de prestaciones sociales para su TH.	4	3.8	3.5	3
ENTREVISTA	20. ¿A través de qué se alcanza el desarrollo humano y organizacional?	4	3.6	3.7	2.8

Tabla 2.10 Entrevista estructurada especializada. Puestos: Analistas 4, 3, 2 y 1 de GTH
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

PUESTO	CANDIDATOS			PUESTO	CANDIDATOS		
ANALISTA 4 (A.4)	A	B	C	ANALISTA 3 (A.3)	A	B	C
Pregunta 1	5.0	4.2	3.8	Pregunta 1	4.5	4	3.5
Pregunta 2	4.5	3.8	3.0	Pregunta 2	4	3.6	3.2
Pregunta 3	4.6	4.0	2.8	Pregunta 3	4.5	4.0	3.5
Pregunta 4	4.7	4.1	4.0	Pregunta 4	4.4	3.8	3.0
Pregunta 5	5.0	4.5	3.9	Pregunta 5	4.6	4.2	3.8
Pregunta 6	4.5	3.9	3.5	Pregunta 6	4.4	3.9	3.0
Pregunta 7	4.7	4.2	4.0	Pregunta 7	4.6	4.0	3.8
Pregunta 8	4.8	3.9	3.2	Pregunta 8	4.7	3.9	3.1
Pregunta 9	4.4	4.0	3.0	Pregunta 9	4.5	4.0	3.5
Pregunta 10	4.0	3.4	2.5	Pregunta 10	4.1	4.9	3.2
Pregunta 11	4.4	3.6	3.0	Pregunta 11	4.1	3.6	2.8
Pregunta 12	4.5	4.0	3.8	Pregunta 12	4.3	3.5	2.6
Pregunta 13	4.0	3.4	3.0	Pregunta 13	4.1	3.0	2.0
Pregunta 14	5.0	4.0	3.6	Pregunta 14	4.8	3.9	3.0
Pregunta 15	4.3	3.9	3.1	Pregunta 15	4.5	3.3	2.9
Pregunta 16	3.8	3.4	2.8	Pregunta 16	3.6	3.0	2.8
Pregunta 17	4.0	3.8	2.8	Pregunta 17	3.8	2.9	3.0
Pregunta 18	4.0	3.8	2.8	Pregunta 18	3.9	2.9	3.0
Pregunta 19	4.0	3.5	2.9	Pregunta 19	3.8	3.2	2.6
Pregunta 20	4.0	3.0	2.5	Pregunta 20	3.8	3.0	2.8
TOTAL	88.2	76.4	64	TOTAL	85	72.6	61.1
PUESTO	CANDIDATOS			PUESTO	CANDIDATOS		
ANALISTA 2 (A.2)	A	B	C	ANALISTA 1 (A.1)	A	B	C
Pregunta 1	4.8	4.4	3.6	Pregunta 1	4.6	4.0	3.5
Pregunta 2	4.3	4.0	3.8	Pregunta 2	4.4	3.8	3.0
Pregunta 3	4.4	3.8	3.2	Pregunta 3	4.3	3.7	2.9
Pregunta 4	4.5	4.0	3.5	Pregunta 4	4.6	4.2	3.8
Pregunta 5	4.7	3.9	2.8	Pregunta 5	4.5	3.8	2.9
Pregunta 6	4.6	3.4	3.0	Pregunta 6	4.7	4.1	3.6
Pregunta 7	4.5	4.0	3.8	Pregunta 7	4.2	3.8	3.0
Pregunta 8	5.0	4.5	3.0	Pregunta 8	4.4	3.9	2.2
Pregunta 9	4.3	3.9	2.9	Pregunta 9	4.0	3.6	3.1
Pregunta 10	4.2	3.8	3.0	Pregunta 10	3.8	3.5	2.9
Pregunta 11	4.0	3.8	2.6	Pregunta 11	3.9	3.0	2.5
Pregunta 12	3.8	3.0	2.9	Pregunta 12	3.2	2.9	2.2
Pregunta 13	4.0	3.8	3.6	Pregunta 13	4.2	3.8	2.7

Pregunta 14	4.9	4.1	3.8	Pregunta 14	4.3	4.1	3.8
Pregunta 15	4.0	3.6	2.9	Pregunta 15	5.0	4.2	4.0
Pregunta 16	3.1	3.00	2.8	Pregunta 16	3.0	2.8	2.0
Pregunta 17	3.5	2.9	2.2	Pregunta 17	3.0	2.7	2.4
Pregunta 18	3.8	2.9	2.2	Pregunta 18	3.2	2.7	2.2
Pregunta 19	3.8	3.0	2.9	Pregunta 19	3.2	2.8	2.1
Pregunta 20	3.5	3.2	3.0	Pregunta 20	3.0	2.6	2.0
TOTAL	83.7	73	61.5	TOTAL	79.5	70	56.8

Tabla 2.11 Calificaciones de la entrevista estructurada especializada a los candidatos de los puestos de analistas 4, 3, 2 y 1.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Examen o test de conocimientos y habilidades Nombre de los aspirantes o Clave: A, B, C

FACTORES	ITEMS/CAMPO	PARÁMETRO PRINCIPAL
CONOCIMIENTOS	Comportamiento organizacional	Modelo individual Modelo Equipo
	Administración, organización, empresa e institución	Diseño organizacional, estructura organizacional Sistema administrativo Procedo administrativo PODER
	Gestión de Talento Humano (GTH)	Proceso de organización: puesto, análisis diseño, descriptor
	GTH	Proceso de dotación: técnicas de selección, contratación e inducción
	GTH	Seguridad y salud Prestaciones y relaciones con los colaboradores Capacitación el desarrollo humano u organizacional
HABILIDADES	Liderazgo	Estilos
	Comunicación y Escucha activa Lenguaje Creatividad	Comunicación Escucha activa Iniciativa
	Orientación a resultados	Satisfacción del cliente Calidad del servicio
COMPORTAMIENTO HUMANO	Visión de futuro	Hábito
	Adopción de tecnologías cognitivas	Aprendizaje-Cognoscitivo
	Ético moral y responsabilidad social	Ética y moral Responsabilidad social

PARÁMETRO SECUNDARIO	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
Actitudes, Personalidad, Motivación Escucha empática Sinergia Toma de decisiones Ganar/ganar	Test	1. ¿Qué comprende la actitud? 2. Indique el tipo de personalidades 3. ¿Cómo logra un TH motivado? 4. ¿Los hábitos 4,5, 6 de la gente altamente efectiva sirven para el trabajo en equipo y según Covey se logra la victoria...?
Clases de diseños Tipos de estructuras Clases de sistemas y variables que lo conforman Planeación Organización Dirección Evaluación Retroalimentación.		5. Da conocer los prototipos del diseño organizacional. 6. Indique las cuatro variables organizacionales y los tipos de sistemas organizacionales. 7. Detalle las partes de un plan estratégico 8. ¿Cómo llevar a cabo la evaluación? 9. ¿A qué aplicaría retroalimentación?
Diseño de puestos Descriptor y Análisis de puestos		10. ¿Cómo se lleva a cabo un análisis de puestos?
Selección de TH		11. Indique las técnicas para dotar a la empresa el TH más idóneo
Seguridad Capacitación		12. ¿Cómo determinar el nivel de seguridad e inseguridad de la empresa? 13. La capacitación es una estrategia de cambio.
Liderazgo, estilos		14. ¿Cuál sería el mejor estilo de liderazgo para trabajar en la empresa y por qué?
Comunicación Sugerencias, ideas		15. ¿A través de qué se lograría, la verdadera y real comunicación en la empresa? 16. Es correcto requerir al personal, ideas para la mejora
Calidad del servicio		17. La empresa de transporte está orientada a resultados, ejemplo.
Proactivo		18. Es menester que el TH conozca la visión y su perspectiva.
Cognoscitivo		19. ¿Cuáles son las tecnologías cognitivas?
Valores-código		20. La empresa debe contar con una norma o código para moralizar la empresa, con valores, principios, hábitos.

Tabla 2.12 Test de conocimientos de los Puestos: Analistas 4, 3, 2 y 1 de G. Talento Humano
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

PUESTO	CANDIDATOS			PUESTO	CANDIDATOS		
ANALISTA 4 (A.4)	A	B	C	ANALISTA 3 (A.3)	A	B	C
Pregunta 1	5.0	4.0	3.0	Pregunta 1	4	4.5	3.5
Pregunta 2	4.4	3.5	3.4	Pregunta 2	3.9	4.0	3.8
Pregunta 3	3.8	3	2.8	Pregunta 3	4.5	3.8	3.2
Pregunta 4	4.0	3.5	3.0	Pregunta 4	4.0	3.6	3.0
Pregunta 5	4.5	3.8	2.9	Pregunta 5	5.0	3.4	3.1
Pregunta 6	4.0	3.6	2.2	Pregunta 6	4.2	3.7	3.0
Pregunta7	4.7	3.9	3.6	Pregunta7	3.8	3.1	2.3
Pregunta 8	4.0	4.5	3.0	Pregunta 8	3.6	2.9	2.5
Pregunta 9	4.8	4.0	2.5	Pregunta 9	3.8	3.1	3.0
Pregunta 10	5.0	3.5	3.9	Pregunta 10	3.7	3.8	3.0
Pregunta 11	4.6	3.2	3.1	Pregunta 11	4.1	3.6	2.9
Pregunta 12	3.9	4.0	3.6	Pregunta 12	3.9	2.8	3.0
Pregunta 13	4.0	3.7	2.9	Pregunta 13	4.2	3.9	3.2
Pregunta 14	4.4	3.5	3.4	Pregunta 14	3.6	3.0	2.9
Pregunta 15	4.5	3.8	3.2	Pregunta 15	4.4	3.8	2.6
Pregunta 16	4.6	4.0	3.8	Pregunta 16	5.0	3.2	3.0
Pregunta 17	3.8	3.4	3.1	Pregunta 17	4.8	4.0	3.0
Pregunta 18	3.8	2.9	2.6	Pregunta 18	3.1	2.9	3.2
Pregunta 19	4.2	3.8	3.4	Pregunta 19	4.4	3.8	2.2
Pregunta 20	4.7	4.2	3.3	Pregunta 20	4.0	3.1	3.0
TOTAL	86.7	73.8	62.7	TOTAL	82	70	59.4
PUESTO	CANDIDATOS			PUESTO	CANDIDATOS		
ANALISTA 2 (A.2)	A	B	C	ANALISTA 1 (A.1)	A	B	C
Pregunta 1	4.8	3.8	3.2	Pregunta 1	5.0	4.6	4.0
Pregunta 2	4.5	4.0	3.8	Pregunta 2	4.5	3.6	3.0
Pregunta 3	4.3	3.8	2.5	Pregunta 3	4.0	3.4	3.2
Pregunta 4	4.0	3.3	3.0	Pregunta 4	4.7	3.0	2.9
Pregunta 5	3.8	3.4	3.3	Pregunta 5	4.2	4.0	3.6
Pregunta 6	4.7	4.1	4.0	Pregunta 6	3.8	3.2	2.8
Pregunta7	3.8	4.0	3.5	Pregunta7	5.0	4.0	3.0
Pregunta 8	4.7	3.5	2.8	Pregunta 8	4.3	3.8	3.1
Pregunta 9	4.4	3.8	3.0	Pregunta 9	4.4	3.3	2.5
Pregunta 10	4.9	4.4	3.8	Pregunta 10	5.0	4.6	3.9
Pregunta 11	5.0	4.0	3.0	Pregunta 11	4.4	3.8	3.0
Pregunta 12	4.1	3.6	2.9	Pregunta 12	4.2	2.9	2.0

Pregunta 13	3.9	4.0	3.7	Pregunta 13	3.4	3.2	2.8
Pregunta 14	4.2	3.8	3.5	Pregunta 14	4.0	3.1	3.0
Pregunta 15	4.6	4.0	3.9	Pregunta 15	3.6	2.8	2.4
Pregunta 16	4.1	3.9	3.5	Pregunta 16	4.1	3.8	3.5
Pregunta 17	4.8	4.0	3.9	Pregunta 17	4.6	3.6	3.2
Pregunta 18	4.0	3.8	3.0	Pregunta 18	3.9	3.3	2.9
Pregunta 19	4.1	2.8	2.2	Pregunta 19	4.5	3.6	3.0
Pregunta 20	3.9	3.7	2.2	Pregunta 20	4.0	3.4	3.2
TOTAL	86.6	75.7	64.7	TOTAL	85.6	71	61

Tabla 2.13 Calificaciones del Examen o test de conocimientos y habilidades de los puestos de analistas 4, 3, 2 y 1.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Examen o test de conocimientos y habilidades

Nombre del aspirante o de la aspirante; Clave:

Puestos: Analistas 4, 3, 2, y 1, de G. Talento Humano.

Se le debe presentar al aspirante una problemática real o ficticia de la empresa o de algún proceso o departamento para que lleve a cabo el análisis del caso, se adjunta una estructura de este:

- Los colaboradores de la empresa están asistiendo con atrasos y evidencian poca colaboración.
- Las ideas para la mejora del servicio se dan esporádicamente.
- Falta de compromiso y pertinencia con el trabajo del TH.
- Se dio cursos de capacitación, pero no se nota un cambio en la calidad del servicio y satisfacción del cliente.
- La desmotivación de los colaboradores ante sus remuneraciones y prestaciones sociales es evidente.
- La organización no cuenta con el diagnóstico, plan de seguridad y salud en el trabajo.
- Se adjunta un modelo de análisis de caso.

Nota: Lleve a cabo el análisis de la situación actual y proponga una situación ideal o futura para la empresa.

PUESTO	CANDIDATOS			PUESTO	CANDIDATOS		
Analista 4 (a.4)	A	B	C	Analista 3 (A.3)	A	B	C
Análisis situación actual (40%)	35	30	25	Análisis Situación Actual (40%)	30	25	20
Estrategias o acciones de cambio (30%)	28	25	20	Estrategias o Acciones de cambio (30%)	28	20	15
Análisis situación ideal (30%)	25	20	18	Análisis Situación Ideal (30%)	30	25	20
PUESTO	CANDIDATOS			PUESTO	CANDIDATOS		
Analista 2 (a.2)	A	B	C	Analista 1 (A.1)	A	B	C
Análisis situación actual (40%)	25	20	15	Análisis Situación Actual (40%)	28	20	15
Estrategias o acciones de cambio (30%)	25	18	20	Estrategias o acciones de cambio (30%)	25	18	16
Análisis situación ideal (30%)	28	25	18	Análisis situación ideal (30%)	22	20	18

Tabla 2.14 Calificaciones del análisis de caso de los puestos de analistas 4, 3, 2 y 1(100%)
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Entrevista técnica

Puesto de Asistente del Proceso y de la Dirección de GTH

Nombre de los aspirantes o claves A, B, C.

ITEMS/CAMPOS	PARAMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
INTERACCIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	Personas-Organización	Comunicación Escucha activa Atención a sus clientes
		Organización y procesos
GTH	Concepto Sistema Conjunto de procesos funciones y políticas. Propósitos	Concepto Procesos Funciones Políticas Objetivos
PROCESOS DE GTH	Organización Dotación Retención Desarrollo	Puestos Personas Sueldos y prestaciones Capacitación y cambio

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

MANEJO DE REDES SOCIALES	Redes sociales	WhatsApp Teams Facebook
MANEJO DE PAQUETES INFORMÁTICOS	Paquetes informáticos	Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). Otros
TRABAJO EN EQUIPO	Conformación Dirección Hábitos	Estructura Liderazgo Sinergia Ganar/ganar

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS	CALIFICACIONES DE LOS ASPIRANTES		
		A	B	C
TEST	1. ¿Qué es comunicación a nivel del proceso y de la organización? 2. ¿Cuál es su concepto de escucha activa? 3. ¿Cómo ofrecer la atención a sus clientes?	4.0 4.5	3.5 4.0	3.0 3.5
TEST	4. ¿Cuál es el significado de organización, ella interactúa con las personas, de qué forma? 5. Un proceso es un conjunto de actividades o de procedimientos, si... no...	4.5 5.0	4.0 4.5	3.5 4.0
TEST	6. ¿Qué es GTH? 7. Indique los procesos a llevarse a cabo en GTH 8. Explique el significado de política empresarial e indique unos ejemplos de políticas de TH. 9. Mencione unos propósitos de GTH la empresa.	3.9 4.0 5.0 4.8	3.5 3.5 4.0 4.2	2.9 3.0 2.9 3.8
TEST	10. Es correcto que el proceso de organización esté orientado a los puestos. 11. ¿Cómo lograr la dotación óptima de TH para la empresa? 12. ¿Cómo fijaría los sueldos y prestaciones ejemplo analista de TH? 13. El cambio humano y organizacional se logra mediante un plan y/o proceso, por favor indique o detalle los mismos.	4.0 4.5 4.0 4.5	3.8 4.0 3.8 4.2	3.0 3.5 3.2 3.8
TEST	14. Por qué redes sociales, la empresa lo requiere, ¿indique un buen propósito?	5.0	4.7	2
TEST	15. ¿La plataforma de Microsoft está compuesta por...? 16. En el ambiente Microsoft Office, ¿Cuál es la función de Excel y Power Point?	4.5 4.0	3.8 3.5	3.0 3.0
TEST	17. ¿Qué es mejor y más productivo, el trabajo individual o en equipo, su fundamento? 18. ¿Cómo conforma un equipo de alto rendimiento? 19. Indique el significado de sinergia. 20. ¿Está de acuerdo que entre la empresa y el TH la relación debe ser ganar/ganar, sino no hay trato?	5.0 4.5 4.0	3.1 5.0 3.5	2.4 4.0 3.0

Tabla 2.15 De la entrevista técnica al puesto de Asistente del Proceso
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

**Examen o test de conocimientos
y habilidades (Arias Figueroa, 2020)**

Nombre de los aspirantes o Clave: A, B, C. Calificación sobre 100

ITEMS/CAMPOS	PARAMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
ADMINISTRACIÓN	Planificación Evaluación	Plan Proceso
SECRETARIADO	Producir y gestionar correspondencia	Elaborar proyectos, informes, encuestas. Organizar archivos e información físicos y electrónicos.
PAQUETES INFORMÁTICOS	<i>Microsoft Office</i>	<i>Word</i> <i>Excel</i> <i>Power Point</i>
GTH GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. (GTH PROCESOS DE DOTACIÓN Y RETENCIÓN:	GTH Proceso de organización: puesto, diseño, descriptor, evaluación y análisis. Técnicas de selección, contratación e inducción.	Puesto, diseño, descripción, evaluación y análisis Reclutamiento, selección, contratación valoración de puestos, métodos
PROCESOS DE RETENCIÓN Y DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	Seguridad y salud Calidad de vida en el trabajo, capacitación el desarrollo humano y organizacional,	Investigación de Seguridad y salud, Planes Capacitación el desarrollo humano u organizacional, Planes y procesos.
LINGÜÍSTICAS-LENGUAJE	Expresión oral y escrita	Diálogos Redacción de textos
COMUNICACIÓN Y ESCUCHA ACTIVA	Comunicación Escucha activa	Comunicación humana/escucha activa y organizacional
CREATIVIDAD	Iniciativa	Proactividad y generación de ideas
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Satisfacción del cliente Calidad del servicio	Prestación del servicio con calidad y satisfacción del cliente
ASERTIVO	Asertividad	Afirmativo Comunicación
HÁBITOS, VALORES Y PRINCIPIOS	Hábitos Valores Ética y moral	Empezar con un fin en mente. Honestidad Ética y moral
ÉTICO MORAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ética y moral	Ética y moral Responsabilidad social

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS	CALIFICACIONES DE LOS ASPIRANTES		
		A	B	C
TEST	1. ¿Qué es planificación, tipos de planes que conozca? 2. indique el significado de Proceso e indique su conformación y un ejemplo	4.0	3.5	3.0
		3.9	3.2	2.8
TEST	3. ¿Cómo elaborar un proyecto, informe, encuesta? 4. Indicar cómo organizar un archivo físico y un electrónico.	4.5	4.0	3.8
		4.0	4.1	3.9
TEST	4. ¿Cuál es el conjunto de barras de herramientas de <i>Word</i> , <i>Excel</i> y <i>Power Point</i> en <i>Windows</i> ?	3.5	3.2	3.0
TEST	5. ¿Qué comprende por GTH? 6. La GTH está conformada por un conjunto de procesos, indique los mismos. 7. Explique un concepto de puesto 8. ¿Cuáles son las partes de un descriptor de puesto? 9. Indique los significados de reclutamiento, selección o dotación del TH. 10. ¿Ha escuchado acerca de cómo fijar sueldos al TH de una organización, cite algún método?	4.8	4.0	3.5
		4.5	4.2	4.0
		3.8	3.7	3.0
		4.0	3.9	3.5
		4.2	3.5	3.0
TEST	11. Se pueden elaborar planes de seguridad y salud ocupacional; ¿cómo? 12. ¿Para el desarrollo humano y organizacional, será factible a través de planes o procesos?	3.8	3.5	3.0
		3.5	3.0	2.9
TEST	13. El abordar un tema se lo haría con la introducción, su desarrollo y conclusión 14. ¿La redacción de un documento o un escrito debe respetar las normas de la lengua española y de las técnicas de redacción?	4.0	3.8	3.4
		4.5	4.0	3.5
TEST	15. ¿Cómo describiría a la comunicación humana y escucha activa?	5.0	4.5	4.0
TEST	16. ¿Cuál es su concepto acerca de la calidad del servicio? 17. ¿Quién es su cliente y qué es satisfacción del cliente?	3.5	3.0	2.5
		4.0	3.5	3.0
TEST	18. ¿Considera que es bueno que una persona sea asertiva?, ¿por qué?	3.9	3.0	3.2
TEST	19. ¿La persona como usted debe guiar sus actos por hábitos, valores y principios?	4.5	4.0	3.5
TEST	20. ¿Qué comprende la responsabilidad social?	4.0	3.5	3.0
Total		94.8	77.6	69.5

Tabla 2.16 Test de conocimientos; Puesto: Asistente del Proceso y de la Dirección de G. Talento Humano (Cedeño Marcillo & García Mendoza, 2019) (Workable Technology Limited, 2023)

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Análisis de caso

Para el puesto de Asistente del Proceso y de la Dirección de GTH, usted va a analizar las quejas de atención de los señores empleados de la empresa, quienes indican que hay diferencias en el trato y a veces racismo, porque no priorizan sus permisos, vacaciones, certificados y atención, a la vez en la entrega de informes de salud ocupacional. Llevar a cabo su análisis de la situación actual y futura.

Nota: Debe seguir el esquema de análisis de caso:

PUESTO	CANDIDATOS		
DIRECTOR DE GTH	A	B	C
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL (40%)	35	28	20
ESTRATEGIAS O ACCIONES DE CAMBIO (30%)	25	20	18
ANÁLISIS SITUACIÓN IDEAL (30%)	24	22	20
TOTAL	84	70	58

Tabla 2.17 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos.

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Entrevista Técnica

Nombre de los aspirantes o su clave A, B, C

Puesto del Auxiliar de servicios de GTH.

ITEMS/CAMPOS	PARAMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
INTERACCIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	Personas-Organización	Comunicación Escucha activa Atención a sus clientes
		Aprendizaje continuo Innovación Disciplina
GTH	Concepto Sistema o Conjunto de procesos funciones y políticas Propósitos	Concepto Procesos Funciones Políticas Objetivos
APLICACIÓN DE TÉCNICAS	Higiene Aseo Manejo de equipos Tolerancia al estrés	

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

CALIDAD DEL SERVICIO	Puntualidad Atención al cliente	Responsabilidad Productividad Calidad del servicio
TRABAJO EN EQUIPO	Conformación Dirección Hábitos	Estructura Liderazgo Sinergia Ganar/ganar

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS	CALIFICACIONES DE LOS ASPIRANTES		
		A	B	C
ENTREVISTA	1. ¿Cuál es nivel de comunicación verbal y escrita con sus compañeros y ejecutivos?	4.0	3.8	3.1
	2. ¿Qué tal con la importancia de la escucha activa con quienes están a su alrededor?	3.0	2.8	2.5
ENTREVISTA	3. El aprendizaje o predisposición a nuevos conocimientos es muy alto?	5.0	4.0	3.0
	4. ¿Qué ideas e innovación nos podría proporcionar para una mejora del servicio en el trabajo?	4.0	3.0	2.6
	5. ¿Usted respeta las normas que regulan el comportamiento en la sociedad y en el trabajo, o hay que imponerle sanciones para disciplinarlo?	3.0	2.7	2.0
ENTREVISTA	6. Según usted, ¿qué es GTH?	4.0	3.8	2.9
	7. Nos podría indicar los procesos que GTH desarrolla, ¿o que funciones cumple el proceso o departamento?	3.5	3.0	2.5
	8. Indique unos objetivos de la GTH?	3.0	2.8	2.4
ENTREVISTA	9. En la empresa es bueno mantener buenas condiciones higiénicas, ¿cómo de orden y limpieza?	4.0	3.5	2.3
	10. El aseo personal es tan igual al de una oficina, una carta de presentación ante el cliente?	3.0	2.9	2.2
	11. Los equipos para su actividad son de su entera responsabilidad uso y cuidado, ¿hasta de mantenimiento?	5.0	4.5	4.0
	12. ¿Usted puede trabajar bajo un nivel alto de presión y exigencia, sin problemas de salud?	4.0	3.5	3.1
ENTREVISTA	13. La responsabilidad y cumplimiento de su horario de trabajo es su obligación ineludible.	3.5	2.9	2.6
	14. El compromiso permanente será elevar los niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en su trabajo.	4.0	3.6	3.0
	15. Nuestro compromiso como empresa es alcanzar lo excelente o lo mejor para el cliente y cada vez la mejora continua. ¿Y también será el suyo de muy bueno a excelente?	4.5	4.0	3.8
	16. ¿Considera que su trabajo impacta en la atención al cliente y en su calidad?	3.5	2.9	2.4

ENTREVISTA	17. Si la empresa y el proceso de GTH, trabajan en equipo para detectar problemas y encontrar soluciones, ¿usted podrá integrarse a esta forma de trabajo?	4.0	3.8	2.6
	18. ¿El liderazgo es una forma de dirigir a un equipo de trabajo?	5.0	4.7	4.1
	19. ¿Cuál es el concepto de sinergia?	4.0	3.8	3.2
	20. ¿Qué es un hábito; ganar/ganar forma parte de ellos y su significado es?	3.5	3.2	2.3

Tabla 2.18 Entrevista técnica para el puesto de A.S.
Fuente: Elaborado por: Villalba, (2023).

Examen o test de conocimientos y habilidades (Limtek, Empresa grupo Tawa, 2021)

Nombre de los aspirantes o Clave: A, B, C.

FACTORES	ITEMS/CAMPO	PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO
CONOCIMIENTOS	Administración	Planificación Organización Evaluación	Plan de mantenimiento Proceso Organización del trabajo Evaluación del desempeño
	Servicios generales: limpieza e higiene de las instalaciones-oficinas	Servicio Limpieza e higiene de oficinas	Servicio; cliente, calidad Limpieza, orden Oficinas-instalaciones
	Manejo de herramientas y tecnologías de limpieza	Manejo de herramientas	Herramientas manuales y automáticas Tecnología moderna
PROCESOS		Tecnología moderna de limpieza o automática	
		Mantenimiento de equipos y accesorios	Mantenimiento
	GTH Gestión de talento humano. (GTH)	GTH Procesos de organización: puesto, diseño, descriptor, evaluación Dotación: reclutamiento, selección, contratación e inducción Retención: sueldos y prestaciones Seguridad y salud Calidad de Vida en el Trabajo Desarrollo: Capacitación el desarrollo humano u organizacional	Puesto, diseño, descripción, evaluación y análisis Reclutamiento, selección, contratación valoración de puestos, métodos Investigación de Seguridad y salud, Planes Capacitación el desarrollo humano u organizacional, Planes y procesos

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

HABILIDADES	Lingüísticas-Lenguaje	Expresión oral y escrita	Diálogos
	Comunicación y escucha activa	Comunicación Escucha activa	Comunicación humana/ escucha activa y organi- zacional
	Flexibilidad y agilidad de la persona	Destreza -Fortaleza física	Levantar peso

PARÁMETRO SECUNDARIO	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE PREGUNTAS	CALIFICACIONES DE LOS PARTICIPANTES		
			A	B	C
Plan de mantenimiento Proceso Organización del trabajo Evaluación del desempeño	Test	1. ¿Qué es planificación, tipos de planes que conozca? El plan de mantenimiento. 2. ¿Explique un concepto de cómo organizar el trabajo? 3. ¿Indique el significado de Proceso y/o departamento, ejemplo 4. ¿Cuál es el significado de evaluación; ¿Se evalúa el desempeño?	4.0 3.0 5.0 3.0	3.8 2.6 4.0 2.9	3.2 2.0 3.0 2.5
Servicio; cliente, calidad Limpieza, orden Oficinas-instalaciones	Test	5. ¿Qué comprende el servicio? 6. ¿Quién es un cliente? 7. Es magnífico contar con orden y limpieza en una oficina o área de trabajo. 8. ¿Cómo alcanzar la calidad de un servicio?	4.0 4.0 3.0 4.5	3.5 3.8 2.8 3.6	2.9 3.2 2.4 3.0
Herramientas manuales y automáticas Tecnología moderna	Test	9. ¿Se requiere dar un manejo adecuado y técnico a las herramientas de trabajo? 10. ¿Hay diferencia o similitud entre tecnología manual y automática? 11. ¿Usted posee la competencia o habilidad para llevar a cabo el mantenimiento de equipos, máquinas y herramientas?	4.0 5.0 4.5	3.7 4.5 4.2	3.1 4.0 3.8
Mantenimiento		12. ¿Es clave dar mantenimiento a una parte o a un edificio y equipos-máquinas?	5.0	4.8	4.0
Puesto, diseño, descripción, evaluación y análisis Reclutamiento, selección, contratación Valoración de puestos, Métodos Investigación de seguridad y salud, planes Capacitación el desarrollo humano u organizacional, planes y procesos	Test Test Test	13. ¿Qué comprende por GTH? 14. ¿Indique el concepto de puesto? 15. ¿Explique el significado de reclutamiento, selección o dotación del TH? 16. ¿Se pueden llevar a cabo una investigación y elaborar planes de seguridad y salud ocupacional?: ¿Cómo? 17. ¿Para el desarrollo humano y organizacional, será factible a través de planes o procesos?	4.0 3.0 2.0 5.0 2.5	3.5 2.8 2.0 4.6 2.8	3.1 2.6 1.8 4.0 2.4

Diálogos	Test				
Comunicación humana/escucha activa y organizacional		18. ¿El diálogo y comunicación con sus jefes y compañeros se ciñen a las normas del leguaje y escucha activa?	3.0	2.6	2.5
Levantar peso	Test	19. Su condición física le permite flexibilidad, agilidad y levantar peso. ¿sin inconvenientes de salud? ¿Para ello se requiere EPP?	4.0	2.4	3.0
		TOTAL	76	68	59.5

Tabla 2.19 Test de conocimientos: Puesto: Auxiliar de servicios de GTH.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Análisis de caso

Para el puesto de Auxiliar de servicios de GTH.

Usted va a analizar las quejas de los señores empleados de la empresa, quienes indican que hay inconvenientes en el mantenimiento limpieza y orden en las oficinas y una pobre participación en el trabajo en equipo. Lleve a cabo su análisis de la situación actual y futura. Siempre en función del modelo o esquema del análisis de caso.

PUESTO	CANDIDATOS		
DIRECTOR DE GTH	A	B	C
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL (40%)	30	20	18
ESTRATEGIAS O ACCIONES DE CAMBIO (30%)	25	20	18
ANÁLISIS SITUACIÓN IDEAL (30%)	20	20	20
TOTAL	75	60	56

Tabla 2.20 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Informe de selección

PUESTOS	CANDIDATOS PRESELECCIONADOS			TÉCNICAS DE SELECCIÓN							
				Entrevista técnica			Examen de conocimientos				
				Calificaciones			Calificaciones				
	A	B	C	A	B	C	A	B	C		
DIRECTOR DE TH	x	x	x	81.9	67	60.8	74.5	63.3	53.1		
ANALISTA 4	x	x	x	88.2	76.4	64	86.7	73.8	62.7		
ANALISTA 3	x	x	x	85	72.6	61.1	82	70	59.4		
ANALISTA 2	x	x	x	83.7	73	67.5	86.6	75.7	64.7		
ANALISTA 1	x	x	x	79.5	70	56.8	85.6	71	61		
ASISTENTE DE LA DIRECCIÓN Y DEL PROCESO	x	x	x	79.7	70.6	59.7	94.8	77.6	69.5		
AUXILIAR DE SERVI- CIOS	x	x	x	77.5	69.2	56.6	76	68	59.		
ANÁLISIS DE CASO											
CALIFICACIONES			PROMEDIOS			CRITERIO TÉCNICO			EXÁMENES MÉDICOS Y CONTRATACIÓN		
A	B	C	A	B	C	Son declarados ganadores los A. Cumplen los requerimientos			Por tanto, pasan a los chequeos médicos y elaboración de contratos		
88	70	58	81.46	66.76	57.3						
88	75	63	81.46	66.76	57.3						
88	70	55	87.63	75.06	63.16						
78	63	53	85	70.86	63.16						
75	58	49	82.76	70.56	61.73						
84	70	58	80.03	66.33	55.6						
75	60	56	86.1	72.73	62.4						

Tabla 2.21 Calificaciones del análisis del caso de los candidatos
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Contratación y contrato

La contratación de personal propone que una vez que el candidato ha pasado por el proceso de reclutamiento y selección, debe proceder la organización a contratarle según la legislación de la República de Ecuador, puede ser contrato

verbal, escrito, individual y colectivo hasta nombramiento. Este mecanismo debe ser preparado con antelación y seguramente durante la selección haber descrito cómo se procederá luego de ser seleccionado y en función del marco jurídico puesto a ocupar; puede optar por un nombramiento, tipo contrato a prueba e indefinido (Rodríguez Valencia J. , Administración de recursos humanos aplicada a los pequeñas y medianas empresas, 2016).

Del Proceso de contratación del talento humano

Código del Trabajo

TÍTULO-CAPÍTULO-TEMA	ARTÍCULO	DETALLE-SÍNTESIS	OBSERVACIONES
TÍTULO PRELIMINAR: DISPOSICIONES FUNDAMENTALES	1. Ámbito de este código	Los preceptos de este código, regular las relaciones entre empleadores y colaboradores y condiciones del trabajo	
	2. Obligatoriedad del trabajo	El trabajo es un derecho y un deber social El trabajo es obligatorio en la forma y con las limitaciones prescritas en la constitución y las leyes	
	3. Libertad de trabajo y contratación	Un colaborador es libre para dedicar su esfuerzo a una labor lícita	Nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración respectiva
	4. Irrenunciabilidad de derechos	Los derechos de quien trabaja son irrenunciables	
	5. Protección judicial y administrativa	Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a darles oportuna protección a los colaboradores	

Tabla 2.22 Disposiciones fundamentales de la contratación del TH.
Elaborado por: Villalba, (2023).

Título del contrato individual de trabajo. Cap. I. De su naturaleza y especies, párrafo primero, definiciones y reglas generales:

TÍTULO-CAPÍTULO-TEMA	ARTÍCULO	DETALLE-SÍNTESIS	OBSERVACIONES
TÍTULO I. CAPI. CONTRATO INDIVIDUAL	8. Contrato individual	Es el convenio por el cual una persona se compromete para con otra a prestar sus servicios lícitos y personales bajo su dependencia por una remuneración convenida por ley, contrato colectivo o la costumbre	Debe ser un contrato por escrito para beneficio de las partes
	9. Concepto de colaborador o trabajador	Persona que se obliga a la prestación del servicio. Puede ser empleado, obrero o trabajador	

Tabla 2.23 Síntesis del contrato individual según el Código del Trabajo.
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Socialización y entrenamiento al puesto

Socialización

(Porret Gelabert M., 2010) (Dessler, 2015) (Chiavenato I., 2017), I.; (Rodríguez Valencia J., 2016). (Robbins, 2018) coinciden en la definición de la socialización e inducción al puesto (León, 2016).

«Las organizaciones inducen a las personas al contexto, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación, difusión e integración a la cultura, al contexto y sistema para que se comporten de forma adecuada a las expectativas. Para asegurarse de que los colaboradores sepan ¿qué hacer y cómo hacerlo?

Las empresas optan por diversas denominaciones como inducción, bienvenida, socialización-cultura organizacional, recibimiento, aprendizaje, capacitación-entrenamiento previos, adiestramiento o entrenamiento en el puesto, esto se lleva a cabo para introducirlo en el mundo de la empresa, darle a conocer bajo que normas opera la organización, que espera la empresa de sus integrantes o suscribir el denominado contrato psicológico, moldear su comportamiento y darle a conocer sus tareas, responsabilidades y derechos de él como ya colaborador de la misma.

Propósitos de la socialización e inducción al trabajo.

Al nuevo colaborador se lo debe Introducir en el mundo organizacional:

Proporcionar información acerca de la empresa

- Integrar a su puesto y equipo de trabajo.
- Posibilitar la comprensión del que hacer o prestación de servicio de la organización.
- Dar inicio al proceso de socialización e introducción a su cultura empresarial.
- Evitar la rotación y disonancia cognoscitiva.

Programa de bienvenida o introducción a la empresa

A todo ser humano al ingresar en el nuevo mundo laboral, puede sentir ansiedad e inseguridad a lo desconocido, por tanto, la gestión de talento humano está obligada a llevar a cabo esta bienvenida o acogida al ambiente organizacional a través de lo siguiente:

- Revisión de diversos aspectos organizacionales.
- Interacción con sus jefes y compañeros como el lugar de trabajo.
- Detalle del proceso razón de ser de la empresa y descripción del proceso en el que va a trabajar.
- Conocimiento de aspectos sociales y de seguridad en el trabajo.

Socialización y cultura organizacional

Los autores *Kaplan, N. (Dollar, et al Van Durme 2016)*; manifiestan que la cultura es un factor clave que influye en la conducta de los colaboradores, la innovación, el servicio al cliente y para muchos en una ventaja competitiva. Desde luego los colaboradores aprenden a conocer a la organización, su forma de trabajar, el lenguaje, costumbres y demás aspectos a través de la cultura y paralelamente podemos atribuir se lleve a cabo una socialización organizacional.

La cultura, constituye una norma de valores, creencias y comportamientos que constituyen el ambiente de trabajo o dan forma a la manera como trabajan,

con fuerte relación con el desempeño y reconocimiento.

La cultura es un factor organizacional clave por lo que es bueno diagnosticar la vigencia de esta, por lo que el área de gestión de talento humano está llamada a dar su apoyo en la medida que las empresas procuran comprender y mejorarla, su papel es el mejorar su habilidad para sanar y dar origen a una nueva cultura. Una organización posee la opción de fortalecer su habilidad para predecir los cambios en su cultura, a medida que la producción o prestación de servicios son dinámicas se mueven hacia la conformación de equipos de trabajo, la cultura cohesiona al talento humano y fluye la colaboración. El área de Talento Humano tiene la opción de asumir el liderazgo y fluir la comunicación hacia toda la organización (Kaplan, 2016).

Entrenamiento en el puesto

En el año 2015, plantea que el entrenamiento o capacitación en el puesto se debe impartir luego de la socialización y que no es otra cosa que aprender a realizar sus tareas observando y llevando a cabo el trabajo, y sostiene el autor que esto debería ser una práctica de capacitarle en el puesto a todos cuando ingresan a una organización (Dessler G. , 2015).

Según Fernández (2022) capacitación en el puesto, es un procedimiento que estriba en posibilitar la adecuación y adaptación de cada colaborador a su tarea o papel, para ello se le proporciona conocimientos y el desarrollo-mejora de aptitudes para su trabajo. Al proporcionar este entrenamiento en el puesto trae consigo beneficios tanto a la empresa como al nuevo talento humano como menor rotación, calidad del proceso igualmente errores y defectos del proceso, producto o servicio.

¿Qué es la capacitación en el puesto de trabajo?

Es enseñar al TH y así pueda llevar a cabo sus tareas a él asignadas. Por lo regular este tipo de adiestramiento se lleva a cabo al incorporarse o al producirse un ascenso o cuando se modifican las condiciones del puesto. (Fernández, 2022).

Ejemplo de programa de capacitación; orientado para todo aquel que asume una nueva responsabilidad y es una instrucción orientada para cualquier miem-

bro de la empresa, sin considerar el puesto o jerarquía e incluye básicamente lo siguiente:

- Procesos
- Procedimientos y/o métodos de trabajo
- Tecnologías
- Normas
- Herramientas

Es trascendental que se lleve a cabo la capacitación por instrucciones en el puesto y así el colaborador pueda alcanzar los propósitos de su rol. Por tanto, toda clase de empresa debe instituir y llevar a cabo de forma oportuna, se le proporcione información que requiere para despejar sus dudas y desempeñar las actividades del puesto de forma óptima.

Además, esta formación inicial les permite tener un acercamiento directo al funcionamiento de la empresa y los procesos que se lleva a cabo diariamente.

La socialización y el entrenamiento en el puesto proceden a introducirle al nuevo talento humano a la empresa y familiarizarse con la cultura organizacional.

CAPÍTULO III

3. PROCESO DE RETENER, MOTIVAR Y PRESERVAR AL TH

Es evidente que toda organización para el cumplimiento de sus diversas actividades requieren del contingente humano en virtud de lo cual lleva el proceso de establecer un puesto, luego realiza un proceso de selección del talento humano, suscribe un contrato y en retribución al cumplimiento de las distintas tareas el puesto y por consiguiente el colaborador tiene el derecho a recibir una remuneración o pago más prestaciones motivantes, cumplir su trabajo en condiciones adecuadas tanto de seguridad, salud e interacción laboral de respeto y fuera de conflictos.

De modo que el cumplimiento de las obligaciones del colaborador tiene una consecuencia en la remuneración más prestaciones, de ello resulta que el capital humano puede o no permanecer en la empresa, o la misma está obligada a buscar diversas formas a través de las cuales les pueda retener en la organización y también en función de la satisfacción de mutuas necesidades.

Respecto a la retención a nivel de organizaciones es desarrollar diversas estrategias empresariales para preservar a su personal de muy alta competitividad, dado que la competencia, la globalización, los avances tecnológicos y el conocimiento como los cambios administrativos y el de evitarse los costos de reclutamiento y selección es mejor retener a su talento humano que ya trabaja para la empresa, que han estudiado la Gestión de Sueldos, han propuesto y desarrollado modelos con la finalidad de hacer más lógica y entendible sus ideas. (Martín Sierra, 2011).

3.1.- VALORACIÓN DE PUESTOS E INCENTIVOS O PRESTACIONES

Según Chiavenato (2017) manifiesta que la valuación de puestos es un vocablo universal que implica ciertos métodos y opiniones para relacionar los puestos y alcanzar un esquema lógico, justo, igualitario y de aceptación del Talento Hu-

mano, también son fases para estudiar y confrontar el contenido de los puestos, a efecto de agruparlos por clase, jerarquía o rango con la finalidad de fijar las remuneraciones. Empero, se trata de un procedimiento para desarrollar un plan o un sistema remunerativo que equivale a una comparación existente en los puestos sobre una base compacta y sistemática.

Por consiguiente, corresponde revisar los tres métodos de valoración para la administración de sueldos a los que se hace acreedor el puesto y por ende quien lo desempeña. Se explicarán y aplicarán los tres métodos seleccionados como relevantes para este propósito, debe destacarse muchos autores y (Berrocal, 2015). en su tesis doctoral los detalla según la estructura clásica:

- Los métodos no analíticos o globales
- Los analíticos
- Otros métodos de valoración los cuales son derivaciones del método por puntos y comparación por factores

(Dessler G. , 2015) propone la preparación para la valuación de puestos, el mismo que es un procedimiento que convoca a una colaboración muy estrecha a los directores, líderes, facilitadores, a los colaboradores y a los representantes de la organización sindical o gremial y desde luego con la asesoría del área de Talento Humano. En efecto esto permitirá identificar la necesidad de la valoración de puestos, posibilitar la cooperación y conformar un comité o comisión para valorar, por diversas razones se van aplicar tan solo tres métodos de valoración a los puestos del área de Talento humano como: Comparación de factores; valuación por puntos y remuneración por competencias, lo aconsejable es manejar un grupo de puestos, para hacerlo más didáctico e ilustrativo, según el proceso que corresponden, el detalle de los puestos bajo una escala y nivel (1,2,3,4,5) para diferenciar los sueldos son:

- 1) Director.
- 2) Analista 4 de desarrollo del TH y del DO.
- 3) Analista 3 de puestos, dotación y retiro.
- 4) Analista 2 de asistencia y nómina.
- 5) Analista 1 de seguridad, salud e interacción en el trabajo.

- 6) Asistente del proceso y de la dirección.
- 7) Auxiliar de servicios.

3.2.- MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR FACTORES

Según Chiavenato (2017), por un lado, utiliza el fundamento del orden, creado por *Eugene Benge*, es un método analítico para contrastar los puestos a través de los factores de valuación, al mismo tiempo se debe analizar los puestos y recabar información acerca de los mismos. Planteó cinco factores para valoración que son:

- Requisitos mentales
- Habilidades requeridas
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo
- Requisitos físicos

Selección de puestos referenciales: puestos del proceso de GTH

- Director
- Analista 4 de desarrollo del TH y del DO
- Analista 3 y descripción Puestos, dotación y retiro
- Analista 2 de asistencia y nómina
- Analista 1 de seguridad, Salud e interacción en el trabajo
- Asistente del proceso y de la dirección
- Auxiliar de servicios

Evaluación de los puestos referenciales.

Cada puesto debe ser escalafonado en relación de los cinco factores, y en función del descriptor de puestos, si se cuenta con un comité o comisión por cada uno de ellos; pudiendo llegar a consensos. Se asigna un puntaje de 1, que es el más alto y el más bajo es 4. Se trata de observar al puesto o visualizar en función de los factores y asignar la calificación indicada.

3.3.- PONDERACIÓN DE FACTORES

Puesto \ Factores	Responsabilidad	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Condiciones de trabajo	Requisitos físicos
Director					
Analista y descripción de puestos, dotación y retiro (4)	2	2	2	3	4
Analista de asistencia y nómina (3)	2	2	2	3	4
Analista de seguridad, salud e interacción humana (2)	2	2	2	3	4
Asistente del proceso y de la dirección	3	3	3	4	4
Auxiliar de servicios	4	4	3	2	2

Tabla 3.1 Ponderación de factores.

Fuente: (Chiavenato I., 2017) Adaptado por: Villalba, (2023)

Escala de comparación de puestos

Creación de la escala de comparación de puestos.

Una vez que se seleccionan y se estima una tasa para los puestos de referencia con los valores correspondientes se crea una escala, o tasa económica, distribución de un valor económico entre los factores de valuación y fijar los sueldos o salarios de cada puesto.

Tasa \$ \ Factores	Responsabilidad	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Condiciones de trabajo	Requisitos físicos
5					
4.80					
4.60					
4.40					
4.20	Director				
4.00					
3.80	Analista 4	Director			
3.60	Analista 3	Analista 4			
3.40			Director		
3.20	Analista 2	Analista 3			
3.00	Analista 1		Analista 4	Director	
2.80		Analista 2		Analista 4	
2.60		Analista 1	Analista 3		

2.40	Asistente proceso			Analista 3	
2.20		Asistente Proceso	Analista 2		
2.00			Analista 1	Analista 2	
1.80			Asistente Proceso		
1.60	Auxiliar			Analista 1	Analista 4
1.40					Analista 3
1.20					Analista 1
1.00		Auxiliar		Asistente	Analista 2
0.80					Auxiliar
0.60			Auxiliar		Asistente
0.40				Auxiliar	
0.20					

Tabla 3.2 Fijación de escala comparativa de los factores y sus puestos
Fuente: (Chiavenato I. , 2017) Adaptado por: Villalba, (2023)

Nota: De igual forma se va a ubicar el puesto en el casillero cuyo valor se considera le corresponde o es el valor óptimo, también hay que considerar que existen otros puestos sobre el de director y su resultado reflejará una estructura escalar de la remuneración (Chiavenato I. , 2017).

PUESTOS	VALOR POR HORA \$	TOTAL, HORAS AL MES	SUELDO MENSUAL
Director	17.80	160	\$ 2,848.00
Analista 4	14.80	160	2,368.00
Analista 3	13.20	160	2,112.00
Analista 2	11.20	160	1,792.00
Analista 1	8.96	160	1,433.60
Asistente	8.0	160	1,280.00
Auxiliar	4.4	160	704.00

Tabla 3.3 Sueldos por puestos de forma mensual
Elaborado por: Villalba, (2023) Adaptado por: Villalba, (2023)

3.4.- MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

El estadounidense *Merril R. Lott*, creó este método también llamado valuación por factores de puntos. Este se ha convertido en procedimiento más utilizado por instituciones y empresas, es analítico y considerado como uno de los mejores

sistemas por ser objetivo y confiable en la fijación de los sueldos a los puestos. Este método presenta tres cualidades: los factores de valoración, estos factores regulados por una escala numérica, su valor refleja la importancia de cada factor.

Según (Berrocal, 2015) se detalla la aplicación del método de valoración por puntos sus fases son:

a) Determinar los puestos a ser valorados

Se ha tomado como referencia los puestos del proceso de GTH, los mismos que contienen diferentes jerarquías en relación con la empresa de aplicación y que ya fueron el referente de la aplicación del método comparación por factores.

- Director.
- Analista 4 de desarrollo del TH y del DO.
- Analista 3 de Puestos, dotación y retiro.
- Analista 2 de asistencia y nómina.
- Analista 1 de seguridad, salud e interacción en el trabajo.
- Asistente del proceso y de la dirección
- Auxiliar de servicios

b) Seleccionar y definir los factores para la valoración de puestos

Factores y desglose	
Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Liderazgo TH	Ambiente laboral
Dinero	Riesgos en el trabajo
Resultados	
Relaciones internas y externas	Requisitos físicos
Información general y confidencial	Esfuerzo físico
Requisitos mentales	Concentración visual
Educación	
Capacitación	
Experiencia	
Actitudes	
Habilidades	
Gestor de equipo	
Comunicación asertiva	
Toma de iniciativa	
Proactivo	

Tabla 3.4. Factores y su desglose
Fuente: (Chiavenato I. , 2017) Adaptado por: Villalba, (2023)

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS Y PUNTOS					
		A	B	C	D	E	F
	Liderazgo TH	20	40	60	80	100	120
	Dinero	15	30	45	60	75	90
	Resultados	30	60	90	120	150	180
RESPONSABILIDAD	Información general y confidencial	10	20	30	40	50	60
	Relaciones internas y externas	5	15	20	25	30	35
HABILIDADES	Trabajo en equipo	30	60	90	120	150	180
	Escucha activa	10	20	30	40	50	60
	Manejo y análisis de datos	20	40	60	80	100	120
	Facilidad y toma de decisiones	15	30	45	50	65	80
REQUISITOS MENTALES	Creatividad	20	40	60	80	100	120
	Educación	50	100	150	200	250	
	Capacitación	40	80	120	160	200	240
	Experiencia	20	40	60	80	100	120
	Actitud	15	30	45	60	75	90
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente laboral	10	20	30	40	50	60
	Riesgos en el trabajo	20	40	60	80	100	120
	Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	30
REQUISITOS FÍSICOS	Concentración visual	10	20	30	40	50	60

Tabla 3.5 Ponderaciones de factores y detalle o subfactores (valores asignados bajo la percepción).
Fuente: (Chiavenato I. , 2017). Adaptado por: Villalba, (2023)

c) Valoración de los puestos por el método de puntos.

Factores	Responsabilidades										Habilidades									
	PARTE A: TABLA...																			
	Liderazgo		Dinero		Resultados		Información general y confidencial		Relaciones internas y externas		Trabajo en equipo		Escucha activa		Manejo análisis datos		Facilidad/ toma decisiones		Creatividad	
Puestos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Director	E	100	E	75	E	150	E	100	E	30	E	150	E	50	E	100	E	75	E	100
Analista 4	D	80	C	45	C	90	D	40	D	25	D	120	D	40	D	80	D	60	D	80
Analista 3	C	60	B	30	B	60	D	40	C	20	C	90	C	30	C	60	C	45	C	60
Analista 2	C	60	B	30	B	60	C	30	C	20	C	90	C	30	B	40	C	45	B	40
Analista 1	B	40	B	30	B	60	C	30	C	20	B	60	C	30	B	40	B	30	B	40
Asistente	A	20	A	15	A	30	B	20	B	15	A	30	B	20	A	20	B	30	B	40
Auxiliar de Servicios	A	20	A	15	A	30	A	10	A	5	A	30	A	10	A	20	A	15	A	20

PARTE B: TABLA																	Observaciones	
Requisitos Mentales								Condiciones trabajo				Requisitos físicos				Puntos Totales		Sueldos mensuales (\$)
Educación		Capacitación		Experiencia		Actitudes		Ambiente Laboral		Riesgos trabajo		Esfuerzo físico		Concentración visual				
Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos			
E	250	D	160	E	100	D	60	D	40	C	60	B	10	B	20	1630	4,580.30	
D	200	C	120	D	80	C	45	C	30	D	40	D	20	D	40	1235	3,470.35	
C	200	C	120	C	60	C	45	C	30	D	40	C	15	C	30	1035	2,908.35	
C	150	B	80	B	40	C	45	B	20	B	40	B	10	B	20	850	2,388.50	
C	150	B	80	B	40	BB	30	B	20	A	20	B	10	A	10	740	2,079.40	
B	100	A	40	B	40	B	30	A	10	B	40	C	15	A	10	525	1,475.25	
A	30	A	40	A	20	A	15	A	10	D	80	E	25	A	10	405	1,138.05	

Tabla 3.6 Valoración de puestos por grado-punto o peso.
Fuente: (Chiavenato I. , 2017). Adaptado por: Villalba, (2023)

Nota: El salario básico de Ecuador 2023 es \$450, por tanto, \$ 450 dividido para 160 HTM = \$2.81

Este coeficiente multiplicamos por el total de puntos de los puestos y tenemos los sueldos mensuales.

Valoración de puestos por competencias

En el año 2017, propone la remuneración por competencias, que son aquellas cualidades que las personas poseen, desarrollan y necesitan para sostener una ventaja competitiva, las competencias son más genéricas que involucran lo administrativo, experticia y atributos que agregan valor; sumado al conjunto de habilidades laborales que sirven para evaluar los procesos claves y operativos de la organización, por tanto, a través de las competencias personales que constan en el descriptor se pueden valorar los puestos, utilizando el mismo método de comparación de factores. (Chiavenato I. , 2017)

Se debe realizar lo siguiente:

En cada descriptor de puesto constan las competencias del diccionario *Hay Mcbeer*, fueron asignadas al puesto y luego se aplica el método de comparación de factores ya desarrollado anteriormente, es decir, los factores son reemplazados por las competencias y se desarrolla el procedimiento véase la Tabla 3.2. Método de valoración de puestos por factores, más sin embargo, se realiza una observa-

ción, ninguna empresa tendrá un solo puesto sino diversos por lo que sería muy cansino realizar la valoración de puesto en puesto; ante ello se puede seleccionar cinco competencias afines a los puestos, reemplazar a los factores y aplicar el método de *Eugene Benge* ya descrito y resuelto.

Remuneración variable

La remuneración fija, está en función de los distintos aspectos que la persona y el puesto lo determinan, esta se fija por una comisión o un departamento responsable que privilegia la homogeneidad y estandarización de los sueldos, la remuneración tradicional es fija e impiden que los colaboradores se desempeñen mejor.

Ante esto existe una alternativa empresarial es aumentar la productividad y la eficiencia del TH, por lo que esta se acredita periódicamente, es selectiva y dependen de los resultados que alcance las empresas, incluyendo que la remuneración flexible genere motivación y es un importante motor para reanudar los negocios. En síntesis, las exigencias que afronta a un colaborador moderno porque le obliga al profesional a estar pendiente de los resultados y logros de la empresa y ser un emprendedor, una gran ventaja de la forma de valoración variable es la flexibilidad, la condición esencial en la remuneración variable es que la organización cuente con una estructura o clase de puestos y sueldos y unos cuatro aspectos básicos a saber son:

- La planeación estratégica debe orientarse a una administración por objetivos (APO), participativa, democrática e incluyente y los objetivos son los mejores indicadores.
- Cuantificación objetivo del desempeño global.
- Modo reajutable y de cambio cuando sea posible.
- Diafanidad en los criterios de premiación.

Las organizaciones están obligadas a formular una estructura de sueldos y salarios, mediante un monitoreo en el mercado e investigar como la competencia retiene y mantiene a sus colaboradores motivados y trabajando para la organización, formule un plan de sueldos competitivo en el mercado.

3.5.- INCENTIVOS O PRESTACIONES.

En un ambiente de competitividad universal, la remuneración es insuficiente para retener a los mejores talentos en una organización como a sus colaboradores y alcanzar un comportamiento proactivo como emprendedor que logran metas y resultados excelentes, ante esto lo mejor es un programa de incentivos, estos pagos adicionales se denominan prestaciones sociales.

Las prestaciones sociales, son una forma de pago adicional a la remuneración mensual o anual que se les otorga a los colaboradores a manera de compensaciones muy útiles, que los ayude a mejorar la atención de sus necesidades, a la vez son motivantes para elevar su compromiso, retenerlos y mejorar el clima organizacional. éstos pueden ser de aportes de las partes o de cargo del empleador ejemplos: refrigerios; ahorro mutuo para la jubilación-retiro (seguridad social); bonos educativos, de navidad como de productividad; seguros de vida-salud; transporte; gratificaciones y otras ayudas que la empresa podría instituir en beneficio y calidad de vida de sus colaboradores como de sus familiares.

Las empresas toman sus decisiones a través de sus políticas y otras se enmarcan en las leyes como lo siguiente:

Ley	Capítulo	Artículo	Incentivo	Observaciones
LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS	Título IV. De la Gestión del TH de las empresas públicas	20	Sistemas de remuneración variable, orientación bonificar por índices de eficiencias y eficacia. Tales índices mantendrán una variabilidad de acuerdo con el cumplimiento de las metas empresariales. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios (públicas, 2017)	Especifica variabilidad de la remuneración y/o bonificar por índices y no especifica prestaciones sociales

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES	Título II De a promoción del trabajo productivo digno	Art. 9 en relación con el Art 111 del Código del trabajo, literal f.	Los beneficios adicionales percibidos en dinero por colaborador por contrato colectivos, que no constituyan obligaciones legales y las contribuciones voluntarias periódicas hechas en dinero por el empleador a sus colaboradores	La empresa no cuenta con una política de prestaciones sociales
--	---	--	--	--

Tabla 3.7 Marco legal de pago variable e Incentivos para el TH de las empresas en Ecuador
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

3.6.- INVESTIGACIÓN Y PLAN DE LA SALUD EN EL TRABAJO

La salud en el trabajo aspecto clave que la empresa actual, da importancia desde el inicio hasta el fin de su vida laboral. el chequeo o control periódico, el uso de medidas preventivas y equipos de protección personal, ayudan de forma puntual a determinar dos prodigios: controles que se tratan de analizar y comprender con la finalidad de preservar y mejorar la salud de las personas que trabajan, desde luego que diagnosticar los problemas de salud laboral por diversas razones multidisciplinarias, requieren de intervenciones de diversos profesionales: higiene, salud ocupacional, seguridad, ergonomía, psicología.

Los autores (Ruiz Frutos & Delclos Clanchet, 2022) definen a la salud laboral como un área del conocimiento y acciones en el que se involucran diversas disciplinas, profesionistas y diversas estrategias con el propósito común de proteger, promover y restaurar la salud de las personas en su relación con el trabajo, el término de salud laboral es similar al de salud ocupacional, usado de forma general en Latinoamérica.

Plantean un modelo causal, en la que determinan la relación trabajo-salud y lo es bidireccional con diversos efectos, empero estará en relación de la situación de trabajo y empleo, por ello, se puede analizar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, su impacto tanto en la empresa como en el TH; es decir a nivel de empresa interesa cuál es la calidad y cantidad de trabajo como su productividad, en el caso de las personas la posibilidad o riesgo de una lesión o enfermedad y sus costes, esto tiene relación directa con el objetivo 8 de la Agenda 2030, para el desarrollo sostenible de Naciones Unidas, de lo contrario esto se traduciría en incapacidades y absentismo al trabajo.

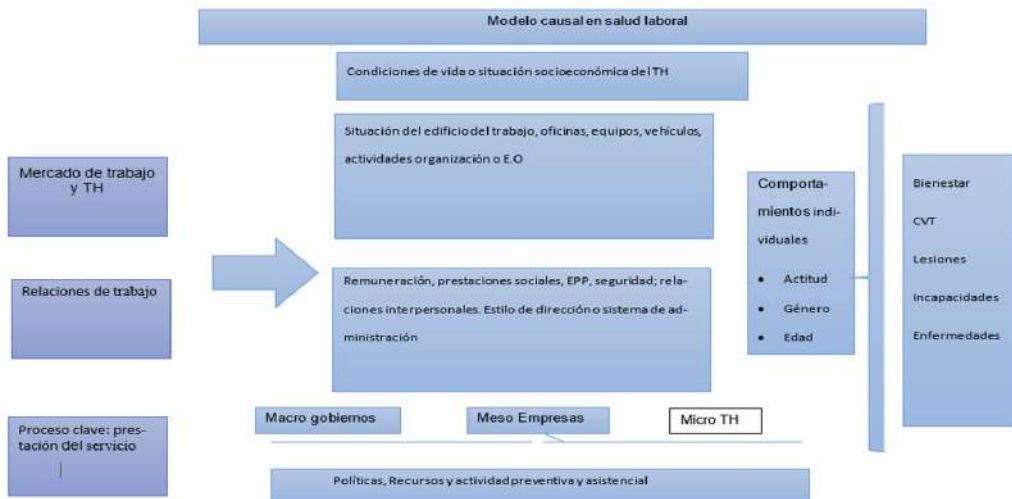


Figura 3.1 Modelo causal de análisis y de intervención laboral
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Efectos y consecuencias

Cuando los resultados son positivos éstos son ignorados, el trabajo propone una identidad social, un horario de trabajo, cuidados y descanso. En el trabajo se demuestra su creatividad, es la principal fuente de riqueza, bienestar para diversas personas siendo un elemento positivo para el desarrollo personal. Gran oportunidad para incorporar TH con discapacidad o capacidades especiales; que se encuentran en el mercado de TH y laboral, que en el Ecuador desde el 2009 es el 4% del total de colaboradores.

Desde otro punto de vista se puede evidenciar que hay diferencias de indicadores entre los puestos ejecutivos–profesionales y las ocupaciones más elementales por el nivel de escolaridad, el poder en la organización, la existencia de clases sociales por la ocupación-puesto, el sueldo y el tipo de trabajo que cumplen, esto demuestra la desigualdad social y de condiciones de salud en los TH. Extremadamente la situación de salud de los talentos humanos y el mejoramiento de la calidad en una empresa puede constituir un ciclo impecable de la organización, por cuanto es donde debe apoyarse la salud laboral, por tanto, la gestión de calidad para que los productos y servicios sean de calidad con clientes satisfechos entonces la salud en el trabajo pretende que los colaboradores o clientes internos estén también satisfechos, motivados con su situación de trabajo y empleo (Ruiz Frutos & Delclos Clanchet, 2022).



Figura 3.2 Ciclo continuo de salud y trabajo
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Procesos / Actividades	Puestos	Personas	Peligro fuente potencial		Consulta médica		Exámenes	
			Lesiones	Deterioro	Empresa	Particular	Empresa	Particular
GTH	Director	1	x	x		✓		✓
GTH	Analista 4	1	x	x		✓		✓
GTH	Analista 3	1	x	x		✓		✓
GTH	Analista 2	1	x	x		✓		✓
GTH	Analista 1	1	x	x		✓		✓
Asistente	Asistente	1	Columna	x		✓		✓
Auxiliar servicios	Auxiliar servicios	1	Alergia	x		✓		✓

Severidad o duración de la enfermedad				Enfermedades	Medidas preventivas	Tratamiento
Menor	Moderado	Mayor	Extrema			
				Obesidad	Charla alimentaria Actividad física	Mejore su alimentación
x	x	x	x	x	Charlas de buena salud	x
x	x	x	x	x	Charlas de buena salud	x
x					Charlas de buena salud	x
x					Charlas de buena salud	x
		x		Traumatismo	Ergonomía Ejercicios	Silla ergonómica Fisioterapia
		x		Alergia al polvo	Use mascarillas	Mascarilla y antialérgicos Irrigación nasal

Tabla 3.8 El trabajo su investigación y estado de salud
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

PUESTO	PERSONAS AFECTADAS	ENFERMEDAD	TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO
Director de GTH	1	Obesidad	Charla alimentaria- Alimentación sin pan, grasas, arroz Actividad física	Redujo unos kilos
Asistente	1	Columna vertebral traumatismos	Ergonomía: silla ergonómica Ejercicios-fisioterapia	Severidad moderada
Auxiliar de servicios	1	Alergia	Use mascarilla Antialérgicos Irrigación nasal	Severidad moderada
OBJETIVOS		ACCIONES	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
Bajar unos kilos Mejorar la alimentación saludable		Educación en salud y alimentación Bailo terapia	\$100	A cargo de la empresa
Continuar con fisioterapia Dotar de la silla ergonómica		Asistencia a fisioterapia Adquisición de la silla ergonómica	\$900	A cargo de la empresa
Usar la mascarilla Irrigación nasal		Dotación de mascarillas Adquisición de colirios nasales	\$50	A cargo de la empresa

Tabla 3.9 Plan de salud
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

3.7.- CONDICIONES DEL TRABAJO SU INVESTIGACIÓN Y PLAN DE SEGURIDAD

Son aquellas situaciones físicas, biológicas, psicosociales y/o materiales que pueden generar una lesión a la salud o un accidente de trabajo, o también se les denomina factores de riesgo; estos fenómenos se han dado por el progreso tanto industrial como de servicios y desde luego porque el ser humano o cliente es recurrente de calidad, en este orden de operación hay un mayor aprovechamiento de los recursos naturales que genera una relación ambiente-salud en el trabajo, el ser humano modifica el ecosistema y este actúa sobre su salud, dando lugar a daños derivados del trabajo. La salud individual no depende tan sólo de los diversos aspectos organizacionales como el clima, el sistema administrativo, el diseño organizacional (E.O), sino que se ve afectado por los factores ambientales que para el caso es la primera condición de trabajo.

Los factores de riesgo van a diferir por el tipo o giro de la empresa, para el caso se ubica algo concerniente a la empresa de transporte que son entre otros:

- Vías en mal estado
- Fallas mecánicas en (frenos, luces, bocina)
- Velocidad inadecuada al tipo de vía
- Distractores
- Consumo de alcohol o ciertos fármacos
- Cansancio y somnolencia debido al exceso de horas al volante
- Acondicionamiento inadecuado del vehículo (asiento, volante, espejos)
- Tránsito de peatones u otros vehículos en las zonas reservadas al autobús / autocar
- Encandilamiento provocados por las luminarias de la calzada, el sol u otros vehículos y también forman parte los factores de riesgos generales Físicos; Químicos; Biológicos, Psicosociales; Proceso de trabajo entre otros (Riesgos en el sector del transporte urbano de personas, 2019).

En el mundo empresarial se ha dado la importancia de la salud al talento humano, su seguridad que las herramientas, medios y técnicas existe como es el caso la norma ISO 45001, igualmente se han dictado leyes, decretos y políticas con el propósito de salvaguardar la vida de las personas que trabajan, su vigencia puesta en práctica el evitar lesiones, accidentes y muertes a veces solo está de letra muerte y no pasa de sanas intenciones (ISO 45001, 2018).

En Ecuador el Ministerio del Trabajo funciona la Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión integral de Riesgos, órgano que lidera que los empleadores den cumplimiento técnico-legal en el campo de la prevención de riesgos laborales con el fin de velar por la integridad físico-mental de los colaboradores; lo propio lo cumple El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege a los asegurados y empleadores en las contingencias derivadas de accidentes de trabajo y enfermedades, a través del Seguro Riesgos de trabajo-IESS, por tanto, el marco legal y otros aspectos que por parte del Ministerio de Trabajo en el Ecuador se invocan para garantizar, educar, prevenir y asistir al talento humano en el campo de la salud y seguridad ocupacional como lo son: La Constitución del Ecuador, Normas Comunitarias Andinas, Convenios OIT, Código del Trabajo.

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales, Programas, Formatos-Guías; una rica Normativa Legal; Normativa Técnica INEN y participación o no de los propios colaboradores, que deben hacer consciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores, talentos humanos y así evitar condiciones como actos inseguros para la salud como para la seguridad tanto en el sector público como privado. (Ministerio del Trabajo. gob.Ec, sf).

Los factores de riesgo de forma general son:

- Mecánicos: componentes móviles, filosos, punzocortante y otros de máquinas, herramientas manipulación y transporte de cargas.
- Físicos: condiciones de temperatura, humedad, ventilación. Ruido, vibraciones, presión atmosférica, radiaciones ionizantes y no ionizantes, iluminación.
- Químicos: contaminación con sólidos, líquidos y gases existentes en el aire.
- Biológicos: microbios, virus, bacterias, hongos, parásitos.
- Psicológicos: estrés, el sistema administrativo, acoso laboral, cambios organizacionales, monotonía, trabajo bajo presión, inadecuación.
- Sociales: consecuencias de las relaciones sociales, jerarquías o estatus que se dan en las empresas; cambios de valores; administración de sueldos, sistema ascensos; estilos de dirección (Cortés Díaz, 2018).
- Del transporte
Exposición a agentes químicos por transporte y/o manipulación: manganeso, cloro, xileno, tolueno, tetrahidrofurano, órgano fosforados y carbamatos, gasolinás (plomo y bromo), aditivos de combustibles.
- Agentes físicos (ruido, posturas forzadas, vibraciones, radiaciones): hipoacusia o sordera provocada por el ruido, enfermedades osteoarticulares provocadas por vibraciones mecánicas, que generan diversas enfermedades.
- Agentes biológicos: enfermedades infecciosas/parasitarias por transporte de animales o por exposición a sustancias de origen metálico, vegetal, animal, microorganismos, polvo de aluminio, etc.), enfermedades de la piel por trabajos con exposición a sustancias de bajo y alto peso molecular, enfermedades causadas por agentes carcinógenos.
- Riesgos psicosociales (*mobbing*, estrés, fatiga mental, síndrome del quemado): acoso laboral derivado de la mala organización del trabajo, estrés derivado de los altos ritmos de trabajo y de exceso de jornada, fatiga mental derivada de la inadaptación a los métodos y procesos, síndrome del quemado por la temporalidad, la relación directa con el cliente (Sittrack, 2019).

- Riesgos laborales que afectan a la salud del transportista.
- Postura del cuerpo.

Una postura curvada y tensa sumada a las constantes vibraciones a las que está expuesto el transportista, crean un riesgo para la columna vertebral del mismo, cervicales o lumbares.

Manipulación de las cargas y descargas

En la recepción y entrega de mercadería deben actuar con precaución, sobreesfuerzo, excesos de peso, la exposición a ruidos o gases peligrosos y la adaptación a cada espacio de trabajo pueden ser muy peligroso.

Fatiga

La larga duración de los trayectos y las presiones respecto a los tiempos de entrega en el transporte de mercancías pueden provocar fatiga en el conductor.

Estrés

Diversos factores de la vida cotidiana son generadores de este problema serio en el quebranto de la salud.

Soledad

Riesgo laboral que más bajas causa en el transporte, es difícil gestionarla ya que muchas salidas duran semanas o incluso meses, aunque, hoy en día, la tecnología hace que sea más fácil sobrellevarla.

Riesgos laborales por razones externas.

Malas condiciones climatológicas.

Es fundamental que los conductores estén informados de las condiciones climatológicas (Novatrans, 2021).

Factores de riesgo Procesos	Puesto	Persona	FACTORES DE RIESGO			
			Físicos	Biológicos	Psicosociales	Manipulación de carga y descarga
1. Transporte						
Planificación del servicio	Director	Una	Temperatura alta Iluminación deficiente	Microorganismos	Estrés	x
Determinación de rutas						
Selección de TH						
Transportación de pasajeros	Conductor/Auxiliar Servicios			Contagio virus		
Cobro y registro contable						
Atención al cliente						
Mantenimiento vehicular	Conductor/Auxiliar Servicios		Cambio de llantas y revisión			
2. Gestión TH						
Admón. TH						
Reclutamiento de TH						
Selección: pruebas de conocimientos, test., entrevistas técnicas	Analista 2	una		Contagio	Fatiga mental	
Elaboración de contratos						
Diagnóstico de salud y seguridad del trabajo y elaboración de los planes de mejora						
Formulación del plan de capacitación y su ejecución						
Estudios de cambio y desarrollo organizacional	Director y Analistas cuatro				Mobbing y fatiga mental	
Asesoramiento en GTH						
ACCIONES	LESIONES	Internacional		Nacional		
		Cumple	Incumple	Cumple	Incumple	Cumple
	Afección psicológica y disminución visual	x		x		x
	Covid-afección pulmonar	x			x	x

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

	A la columna-Esguinces	x		x		x
	Infección y estrés mental					
	Síndrome del quemado Y estrés mental	x		x		x

Tabla 3.10 Con estos criterios se va a realizar una matriz de investigación de la empresa en seguridad del trabajo
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Factores de Riesgo	Puestos	Personas	Accidente	Lesión	Tratamiento
Físicos	Director transporte Conductor/Auxiliar Servicios	Tres		Excesivo calor A la columna Esguinces	Ventilación o aire acondicionado Medicamentos Fisioterapia
Biológicos	Dir. Transporte Conductor/Auxiliar Servicios	Tres		Infección Covid afección pulmonar	Medicamento para el covid
Psicosociales	Dir. Transporte			Afección psicológica y disminución visual	Terapia psicológica Control visual y cambio de iluminación
Manipulación de carga y descarga					
Biológico	Analista 2	una		Infección y estrés mental	Medicamentos Terapia psicológica Pausas activas
Psicosocial	Director y Analistas	5		Síndrome del quemado y estrés mental	Diálogo Fisioterapias Pausas activas Mejora de la comunicación y participación del TH

Objetivo	Acciones	Costo	Responsable	Observación
Mejorar las condiciones de trabajo Proporcionar asistencia hospitalaria	Mejorando las condiciones laborales y proporcionando la atención a la salud	\$1,000.00	Gerencia y Director GTH	
Otorgar tratamiento a su salud	Instalando un dispensario médico propio O contratando un seguro de salud	\$1,000.00	Gerencia y Director TH y de Transporte	

<p>Contar con la atención psicológica o contratar el seguro de salud</p> <p>Mejorar la condiciones ambientales de trabajo</p>	<p>Instalando un dispensario médico propio</p> <p>O contratando un seguro de salud y mejorando las condiciones del trabajo</p>	\$2,000.00	Gerencia y Director GTH	
<p>Contratar el servicio de salud</p> <p>Llevar a cabo pausas activas</p>	<p>Instalando o propio dispensario o contratar el seguro de salud</p> <p>Dando charlas o efectuando ejercicios</p>	\$1,000.00	Gerencia y Director GTH	
	<p>Desarrollando reuniones de trabajo</p> <p>Dando charlas o efectuando ejercicios</p> <p>Reformando la E.O. los puestos o el sistema administrativo</p>	\$1,500.00	Gerencia y Directores	

Tabla 3.11 Plan de Seguridad o mejora de la seguridad
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

3.8.- MANEJO DE RELACIONES CON LOS COLABORADORES

Según (Chiavenato I. , 2017) plantea que son las conexiones internas de la empresa en diversos aspectos como de trabajo, sociales, de conflicto y de participación para garantizar el ambiente adecuado para la productividad, el trabajo en equipo, acuerdos y satisfacción de las partes, para el efecto se tienden los puentes del diálogo y la empatía en la resolución de necesidades e inquietudes frente al desarrollo humano y organizacional con el objetivo común de atender y satisfacer al cliente. No olvidemos algo que la Gestión de Talento Humano cumple la función de *staff* y son los directores o gerentes de cada proceso o departamento que llevan a cabo las funciones y prácticas de TH.

En el año 2016 Rodríguez Valencia, propone que las potestades y responsabilidades se fijan en el contrato individual y colectivo, estos instrumentos pueden prever las opciones de su vigencia, pero mucho sean acompañados de algún reglamento que detalle las relaciones de trabajo, que son las distintas acciones asociadas entre el colaborador y el empleador-ejecutivo de una empresa respecto de las relaciones que el trabajo genera entre las partes que trastocan en derechos

y obligaciones legales. Toda organización cuenta con políticas diversas y una de ellas debe de ser la política de relación con los colaboradores, que implican aspectos relacionados con el trabajo personal, de equipo del colectivo y su negociación; respecto al trabajos, sus aspiraciones y desarrollo humano u organizacional, esta política lleva implícita la filosofía, el sistema administrativo, la cultura, su ideología fijados por el directorio y sujetas al entorno interno y externo. Las orientaciones de las políticas de acuerdo con *Faljone* son: Paternalista, autocrática, de reciprocidad y la participativa (Rodríguez Valencia J. , 2016).

Los directores o gerentes y los facilitadores-líderes de cada área o responsables de línea, deben incluir para una buena relación con los colaboradores, un programa que contenga lo siguiente:

- a) Escucha activa, empática como asertiva: la empresa debe comunicar y socializar diversos aspectos organizacionales, desarrollar una verdadera comunicación, escucha empática en directores-colaboradores y asertiva. Puede llegar a compartir información e invitar a participar en la toma de decisiones, trabajo en equipo para alcanzar una administración participativa cambiando las formas tradicionales de gestión y relación con el TH.
- b) Participación: La tendencia es lograr involucrar a los colaboradores desde una sugerencia, el trabajo en equipo y la autonomía con feedback sumado al acceso a la información lograr una total cooperación del talento humano y administración por resultados u objetivos, también puede fomentar el conflicto interpersonal enfocado al cambio.
- c) Seguridad: En diversos campos la empresa debe brindar la ayuda o protección psicológica, en el trabajo en la salud física como el ambiente y clima organizacional para alcanzar una calidad de vida para su personal evitar acosos y moobing como persecuciones.
- d) Apoyo: la Empresa debe procurar asistirle en todo cuanto pueda o sus políticas lo permitan, para que el colaborador satisfaga sus necesidades, se dedique a detectar problemas y dar soluciones a los mismos a nivel organizacional
- e) Rigor: toda organización está obligada a normar en base a un reglamento, políticas el comportamiento de su talento humano o con el marco jurídico alcanzar la disciplina de sus integrantes y saber manejar los conflictos de trabajo individual o colectivos.

(Dessler G. , 2015) manifiesta acerca de la administración de las relaciones con los colaboradores: sostiene que la mayoría de las organizaciones procuran llevar a cabo relaciones favorables con sus colaboradores, empero esto no es fácil porque el talento humano considera que en la empresa los intimidan, los observan o en general les tratan de forma no ética-moral e ilegal, por tanto, las directrices que fomentan lo ético-moral un pacto y disciplina justa son los basamentos para alcanzar las relaciones pragmáticas en el trabajo, de esta forma la empresa podría llevar a cabo un programa efectivo de excelentes relaciones en el trabajo. Las relaciones con los colaboradores es una acción que implica la instauración y sostenimiento de relaciones pragmáticas entre los talentos humanos y los empleadores-ejecutivos que posibiliten un equilibrio emocional, una excelente actitud, productividad, ánimo y orden satisfactoria. Esto es factible a través de:

- a) Mejorar y evaluar las relaciones con los talentos humanos a través de mejores comunicaciones; mediante el sitio web, mantenerlos debidamente informados del que hacer empresarial. La empresa recurre a política de puertas abiertas, un reglamento o guía de responsabilidades y prácticas-manual de bolsillo, que describen aspectos de la organización o de cómo se gestiona o trabaja la misma, un periódico mural, el correo electrónico, buzones de sugerencias según lo normado; líneas de atención telefónica, entrevistas de selección y de salida a la empresa, reuniones de trabajo, boletín informativo y desde luego la retroalimentación como medios que la compañía los genere como enlaces entre las partes.
- b) Uso de encuestas acerca del clima organizacional, son sondeos de opinión, para conocer la actitud de los colaboradores sobre los aspectos que se establezcan por parte de la empresa o de quién investiga; como por ejemplo cadena de mando, liderazgo, sistema administrativo, comunicación; seguridad en el trabajo, sueldos, prestaciones, justicia, disciplina, trabajo de calidad y en equipo, acoso laboral, participación entre otros. Esta encuesta evidencia en parte cómo se siente o cuan motivados están los TH y también se denomina el clima psicológico o humano que reina en la organización
- c) Elaboración de programas de relaciones y reconocimientos para los colaboradores la conexión bidireccional, la escucha empática posibilita las relaciones de las partes laborales. la comunicación abierta y asertiva hace que los colaboradores se integren al quehacer empresarial se involucre y se sientan parte de ella alcanzando los objetivos del proceso, personales

y de la organizacionales la prestación social está tratada en el punto 3.1.3 incentivos o prestaciones.

- d) Fomento de la participación del TH. Se ha mencionado desde varios ámbitos en el texto lo que significa el real involucramiento del personal en analizar el contexto, dar sugerencias, trabajo en equipo, compartir información, pero para ello es necesario romper las estructuras y sistema administrativos tradicionales cómo el de recurrir al uso de la tecnología multimedia e interactiva (Dessler G. , 2015).

CAPÍTULO IV

4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1.- GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE UN CONOCIMIENTO.

Definición de la capacitación de (Porret Gelabert M. ,.-D., 2010) los cinco autores coinciden que la capacitación es un:

«Proceso educativo de corto plazo basado en necesidades de una empresa aplicando de manera sistemática y organizada por medio del cual los colaboradores adquieren conocimientos específicos de la tarea-ambiente, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos»

Conceptos

La capacitación comprende diversas actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo del conocimiento complejo; aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles.

Ley Orgánica del Servicio Público. Es el desarrollo total del personal que forma parte de la atención al cliente, tomando como el desarrollo y actualización de los saberes, adquisición de técnicas, aptitudes, valores y actitudes requeridas para la administración y gestión de una organización (LOSEP, 2010).

La capacitación al talento humano, su aprendizaje, entrenamiento, formación-educación (presencial y en línea) es un factor de desarrollo humano trascendental para el ser y simultáneamente para el hacer; es la vez una condición previa para el desarrollo organizacional.

En el campo laboral se da la formación ocupacional se genera el desarrollo del potencial empresarial por intermedio de la mejora profesional y humana de los talentos humanos que lo conforman. Cuyos propósitos organizacionales son:

- Mejorar habilidades: Entrenar a los colaboradores para la realización inmediata de las actividades o tareas concretas de la empresa
- Fomentar la carrera o progreso laboral: Proporcionar oportunidades de una vida laboral y profesional tanto en su puesto u otros de mayor jerarquía.
- Cambiar comportamientos y/o actitudes: Posibilitar el cambio de actitudes y comportamientos para adaptarse a un nuevo clima o sistema administrativo.
- Desarrollar la poli competencia, los ensanchamientos y enriquecimientos de los puestos, hasta el de otorgarles autonomía de gestión.

TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN, SU FILOSOFÍA, CLIENTES, POLÍTICAS Y NORMATIVA DE LA EMPRESA
CRECIMIENTO DE APTITUDES	Mejora de pericia y destrezas-habilidades
DESARROLLO DE ACTITUDES-COMPORTAMIENTO	Modificación de comportamiento y actitudes
AUMENTO DE CONCEPTOS E IDEAS	Desarrollar habilidades conceptuales, el concomimiento y la abstracción para la solución de problemas
DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES	Crear y desarrollar competencias laborales para el ser, tener, estar y el bienestar para el crecimiento de la persona y de la empresa

Tabla 4.1 Contenido de la capacitación y tipos de cambio de la conducta
Fuente: (Chiavenato I. , 2017)

¿Cuáles son los propósitos de la capacitación? (Rodríguez Valencia J. , 2016).

La capacitación es el corazón del desarrollo humano, empresarial, y el nivel o periodicidad de capacitación al talento humano es el mayor patrimonio de la organización; por lo que es menester fijar propósitos para que la formación tenga una connotación estratégica y esté orientada de manera concreta a la acción y son:

- Actualizar conocimientos
- Desarrollar habilidades gerenciales y operativas
- Orientar y adiestrar a los nuevos colaboradores
- Proveer al TH de competencias laborales y profesionales
- Posibilitar el crecimiento y carrera laboral-profesional en la empresa
- Mantener y actualizar la cultura organizacional

- Impulsar las mejoras y cambios organizacionales
- Dar soluciones a los problemas organizacionales
- Cambiar los comportamientos y actitudes para un buen clima organizacional
- Potenciar la comunicación organizacional y la escucha activa en el talento humano
- Formular e implantar procesos y procedimientos para estimular la productividad, competitividad, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible
- Lograr la completa adecuación al puesto

En la capacitación se debe considerar el aprendizaje, proceso a través del cual las personas obtienen el conocimiento del entorno durante su vida, o cualquier cambio en la conducta, fruto del estímulo respuesta, de su aprender a conducirse, de la observación o simplemente de la experiencia. El aprendizaje se ve influido por condiciones y será mejor si consideran las mismas cómo son las leyes del efecto y estímulo, magnitud, reiteración, lo reciente, desaprender, complejidad e igualmente los principios de cooperación, reiteración, importancia, transmisión y feedback (Werther, 2014).

Otro aspecto que considerar es la gestión del conocimiento, la misma que es una combinación de experiencia, información del contexto organizacional y criterio u opinión de un colaborador, que le facilita un esquema para valorar e integrar nuevas experiencias e información, también se relaciona con generar, determinar, incorporar, recobrar, distribuir y usar el conocimiento al interior de la organización, cuyo objetivo es generar, organizar flujos de información dentro y entre los diferentes niveles jerárquicos con el objeto de ocasionar, multiplicar, acrecentar y repartir el conocimiento al interior de la empresa, sobre todo para motivar que el intercambio del conocimiento sea muy natural entre el talento humano, esto obliga el concepto de las organizaciones del aprendizaje, que posibilita el aprender de todo su talento humano y que trastoca continuamente, el núcleo de la empresa de aprendizaje, está conformada por cinco conductas o disciplinas según (Senge, 2010), que conforman programas de largo alcance, para el crecimiento, el aprender y la práctica organizacional y son: dominio personal; modelos mentales; visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Chiavenato propone el siguiente esquema para llevar a cabo el proceso de capacitación.

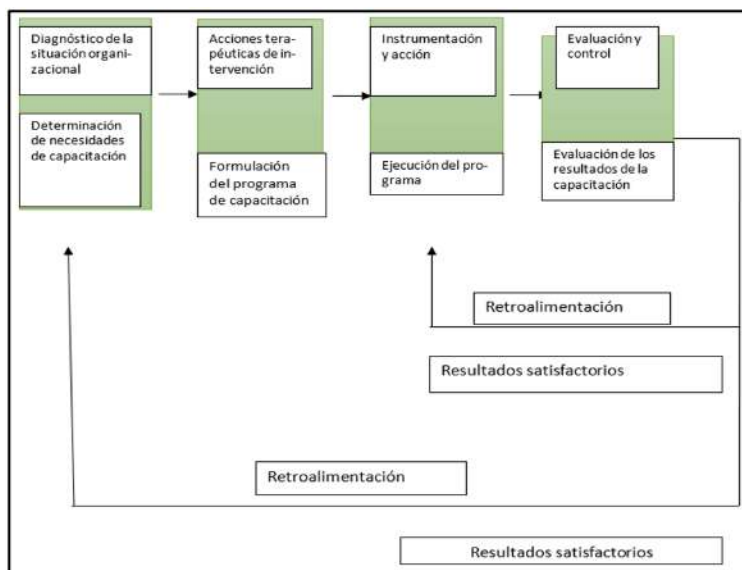


Figura 4.1 Proceso de capacitación (Chiavenato I., 2017)
Fuente: (Chiavenato I., 2017). Adaptado por: Villalba, (2023)

La capacitación es una estrategia de desarrollo humano y organizacional, ante lo cual la formación su importancia y ejecución posibilita elevar el desempeño de sus colaboradores. El que las personas aprendan-actualicen sus conocimientos opten por diversas aptitudes se da un mejoramiento continuo en los procesos, productos y servicios, logrando mayor competitividad. La ISO 10015, se basa en el ciclo de mejora de *Shewart* que lo popularizó *Deming* y lo determina la capacitación a través de cuatro etapas que son:

- Analizar = Diagnosticar las necesidades de capacitarse
- Planear = Elaborar un plan u programa de capacitación
- Hacer = Ejecutar el plan y programa de la capacitación
- Evaluar = Determinar los impactos de mejora o cambio del plan o programa de capacitación

Desarrollo del proceso de capacitación

Etapa 1, se tomará como referencia la Empresa de transportes y al proceso de GTH; la misma que parte de un análisis diagnóstico de tres niveles: (1) Sistema o aspectos organizacionales, (2) Sistema de GTH, su capacitación y (3) Análisis de

procesos, sus tareas-actividades y el desarrollo de habilidades, para referencia aplicativa se toma el número dos, que también podría ser el tres, por lo antes descrito.

Se realiza con el nivel dos la aplicación al proceso o departamento de GTH de la Empresa

Proceso GTH	Puestos	N° de personas	Nivel de conocimientos			Medición del desempeño	Selección		
			Alto	Medio	Bajo		Desempeño	A	B
	Director	1	✓			4.07 (MB)	81.46	66.76	57.03
	Analista 4	1	✓			3.8 (MB)	87.63	75.06	63.6
	Analista 3	1	✓			3.53 (MB)	85	70.86	63.16
	Analista 2	1	✓			3.41 (B)	82.76	70.56	61.73
	Analista 1	1	✓			3.16 (B)	80.03	66.33	55.6
	Asistente del proceso y dirección	1	✓			3.92(MB)	86.1	72.73	62.4
	Auxiliar de servicios	1	✓			3,18(B)	76.16	65.73	57.36

Capacitación				Ausentismo trabajo		Rotación		Necesidad de capacitación	Observaciones
Horas	Campo o área	Presencial	Virtual	Calidad			Si	No	
x	x	x	x	x	Ninguna	Ninguna		Ninguna	Empresa de Transporte ficticia, para aplicación demostrativa o académica
x	x	x	x	x	Ninguna	Ninguna		Ninguna	Por lo anterior mencionado, no hay capacitación
x	x	x	x	x	Ninguna	Ninguna		Ninguna	
x	GTH		x	x	Ninguna	Ninguna			
x	GTH		x	x	Ninguna	Ninguna			
x	x	x	x	x	Ninguna	Ninguna		Ninguna	
	Calidad del servicio								

Tabla 4.2 Contenido de la capacitación y tipos de cambio de la conducta
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Las organizaciones al aplicar un diagnóstico de capacitación como el ejemplo en desarrollo determinarán las necesidades de educación profesional, como también por la opinión de directores, gerentes, el cliente o por los resultados alcanzados, sino simplemente la empresa está obligada por caducidad de conocimientos a llevar a cabo la capacitación como forma de mejora continua. En el caso analizado se requiere capacitación en GTH y calidad del servicio y desde luego iniciar la capacitación continua para los integrantes de la GTH.

¿Cómo determinar necesidades de capacitación?

Es una forma de diagnóstico que requiere fundamentarse en información fruto de la investigación, gran parte de esta se la debe organizar o agrupar, constantemente y otra se generará con los administradores de línea, ellos son los llamados a percibir los problemas que generan la falta de capacitación

Sus medios son los siguientes:

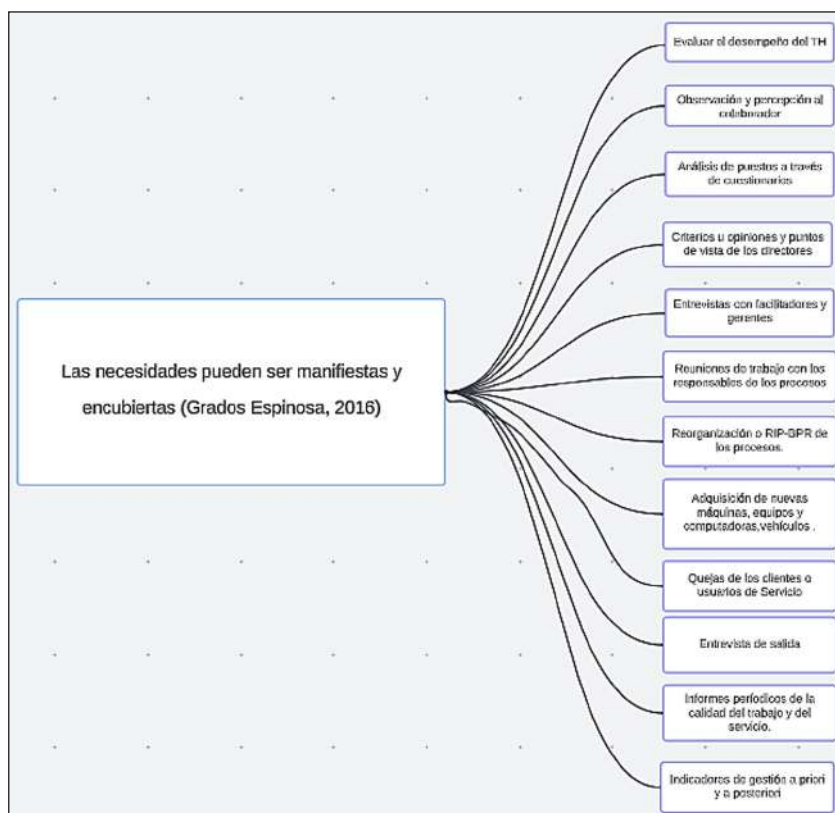


Figura 4.2 Determinación de necesidades de capacitación

Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Las necesidades manifiestas de la capacitación: son muy evidentes o se perciben fácilmente, surgen por algún cambio estructural o del diseño organizacional, movilidad del TH., avance tecnológico, cambios organizacionales, métodos de trabajo y sistemas administrativos.

Las necesidades encubiertas, aquellas que evidencian un problema cuya causa raíz hay que analizarla para determinar que generó el inconveniente calidad de gestión, proceso y producto/servicio, quejas del cliente, baja productividad-competitividad, el incomprensible comportamiento de alguien

Etapa 2

Proceso	Puestos	Número de personas	Desempeño
GTH	Analista 2	1	3.41
GTH	Analista 1	1	3.16
GTH	Auxiliar de servicios	1	3.18
Capacitación de la empresa	Meta	Acción terapéutica o de cambio	Observaciones
Sin cumplimiento	Incrementar en el 1% el desempeño Potencializar en 1% la productividad y competitividad del analista	Transmisión de conocimientos <i>Coaching</i> y <i>feedback</i> Formulación del programa de capacitación	
Ninguna	Desarrollar sus competencias del puesto en 1%	<i>Coaching</i> Desarrollo de habilidades, cambio de actitudes Formulación del programa de capacitación	
Ninguna	Cambio de actitudes y aptitudes gradualmente	Desarrollando habilidades del puesto Formulación de la capacitación	

Tabla 4.3 Acciones terapéuticas al contenido de la Tabla 4.2
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Etapa 3 Instrumentación o ejecución del programa

En esta etapa se lleva a cabo la organización o la realización de la capacitación, que para el propósito se elaboró un programa que también se lo traduce como un curso a impartir, para ejemplo se debe llevar a cabo en dos módulos el uno de Gestión de Talento Humano y el otro es de calidad del servicio.

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

PROCESO		PUESTOS	NÚMERO DE PERSONAS	PROBLEMA: BAJO DESEMPEÑO (NECESIDAD DE CAPACITACIÓN)	CAMPO O ÁREA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO
GTH		Director	1		GTH y Calidad del servicio	Actualizar conocimientos en GTH y/o aprender Desarrollar competencias en calidad del servicio
		Analista 4	1		GTH y Calidad del servicio	“ “ “
		Analista 3	1		GTH y Calidad del servicio	“ “ “
GTH		Analista 2	1	x	GTH y Calidad del servicio	“ “ “
GTH		Analista 1	1	x	GTH y Calidad del servicio	“ “ “
		Asistente Dirección y del proceso	1		GTH y Calidad del servicio	“ “ “
GTH		Auxiliar de servicios	1	x	GTH y Calidad del servicio	“ “ “
TIEMPO	CAPACITADOR	MONTO PRE-SU-PUESTARIO	CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA			OBSERVACIONES: Todo el personal de GTH a Capacitarse
			Excelente	Bueno	Malo	
60 días	Externo de la consultora del desarrollo del TH y de la calidad		x			
60 días	Externo de la consultora del desarrollo del TH y de la calidad		x			
60 días			x			
60 días			x			
60 días			x			
60 días	Externo de la consultora del desarrollo del TH y de la calidad		x			
60 días			x			

Tabla 4.4 Programa de capacitación
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Campo o área de formación	Tema del Curso de capacitación	Participantes	Calidad del material didáctico: PDF, Diapositivas, PC, Proyector, pizarra, internet, teams
GTH	Proceso de organización: Estructura organizacional (EO) diseño, descripción, análisis y evaluación de puestos	Son los siete colaboradores de GTH y si alguien le interesa, intégrese	Muy buena calidad del material didáctico de apoyo
	Proceso de retención	Calidad de vida en el trabajo, Seguridad y salud ocupacional	Excelente material didáctico
	Proceso de desarrollo humano y organizacional	Capacitación Desarrollo Organizacional	Muy buen material didáctico de apoyo
	Calidad del servicio	Calidad Gurús Calidad del servicio, métodos de evaluación. Servicio al cliente	Excelente material didáctico de apoyo
Tiempo de ejecución	Calidad y preparación del instructor	Monto Presupues-tario	Observaciones: Todo el personal de GTH a capacitarse
30 días	Excelente	\$5,600.00	TH del proceso debe asistir con carácter obligatorio, sin embargo, se extiende la invitación a los directores de los otros procesos
	Muy bueno		
15 días	Excelente		
15 días	Muy bueno		personal del proceso de GTH debe asistir igualmente los directores de los otros procesos
240 horas		5,600.00	

Tabla 4.5 Ejecución del programa de capacitación
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Etapa 4 Evaluación o control de los resultados de la capacitación

Campo o área de formación	Tema Curso de capacitación	Participantes	Calidad del material didáctico			Tiempo de ejecución
			Exc	Bueno	Malo	Número de horas
Proceso de organización	EO; Diseño, descripción, análisis, evaluación de puestos	10	x			60
Proceso de retención	CVT, seguridad y salud ocupacional	10		x		60
Proceso de desarrollo	Capacitación etapas Proceso de DO	10	x			60
Calidad	Concepto Gurús Calidad del servicio Métodos de evaluación Servicio al cliente	10	x			60
Total						240

Calidad y preparación del instructor			Rendimiento de la inversión en capacitación				Modificación del comportamiento		Observaciones
			Consecución de metas de la empresa		A nivel operativo-Proceso de transporte				
Exce-lente	Bueno	Malo	0	5	00	Calidad de servicio	Satisfacción al cliente		
x				x			x	x	
	x			x			x	x	
x				x			x	x	
x							x	x	

Tabla 4. 6 Ejecución del programa de capacitación
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

La capacitación es un factor de desarrollo humano, organizacional y es a la vez una estrategia de cambio, tanto en las personas que laboran en una organización, como para la empresa, por ello, reviste vital importancia que se lleve a cabo de forma continua, por sobre haber integrado al mejor talento del mercado humano y de trabajo es fundamental que se cumpla la misma en virtud de la caducidad de los conocimientos o porque se requiere desarrollar una habilidad, un cambio de actitud o debido a que la propia organización incursiona en modificaciones y actualizaciones del sistema administrativo, del diseño organizacional,

de modernizar su tecnología o porque el cliente interno, externo es recurrente de calidad de menor costos o una nueva forma de trabajo o adelanto científico flota en el ambiente empresarial o porque la competencia lo obliga.

Según (Chiavenato I. , 2017), propone los cinco niveles de la capacitación, según el modelo de *Kirkpatrick* (Lucid Software Inc., 2023).

El modelo detalla cuatro grados de evaluación de la capacitación:

- Reacción
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

Ventajas y desventajas del modelo de *Kirkpatrick*

El modelo una serie de beneficios que lo hace interesante para diversas partes de una organización:

Proporciona un método a seguir.

Opera como un programa de aprendizaje y digital.

Genera a los técnicos de GTH una importante visión de su programa de capacitación y su impacto en los resultados empresariales.

El enfoque es adaptable a diversas actividades empresariales y ayuda a los capacitadores su aplicación.

A la vez la guía cuenta con limitaciones que son:

- El modelo puede llevar mucho tiempo implementarlo y requiere una fuerte inversión.
- Es complejo vincular los resultados organizacionales con la capacitación.
- Evidenciar la eficacia y el rendimiento de la inversión es muy compleja por determinar las causas.
- Para realizar con precisión se requieren diversos recursos y mayor evaluación del conocimiento.

Los 4 niveles de evaluación de la capacitación de *Kirkpatrick*

Nivel 1: Reacción, satisfacción y acción planeada. Para el efecto es documentar las reacciones de los asistentes a la formación, este grado es elemental y se enfoca en el programa, capacitador y cuál la aplicación en el trabajo de la capacitación, el medio idóneo es una boleta-encuesta para conocer la opinión.

Nivel 2: Aprendizaje. Es medir lo aprendido o no. Lo eficaz sería evaluar antes durante y después del curso para determinar el nivel de aprendizaje, el medio más eficaz son las pruebas de conocimientos, desde luego que se evaluará los resultados de lo aprendido o de la capacitación.

Nivel 3: Está enfocado en los asistentes o aprendices de la capacitación, es de esperarse que, si desarrollaron o adquirieron otras habilidades, estas deben servir para un cambio actitudinal y desde luego impacten en su comportamiento como optar por un clima laboral adecuado y en el quehacer diario. Desde otro enfoque lo mejor es el seguimiento y su aplicación de lo aprendido en el día a día o directamente en el proceso respectivo, hay que tomar en cuenta que la ausencia de cambio conductual no evidencia que la formación fue ineficaz, entonces habrá que evaluar los procesos, las características culturales de la empresa y asegurarse de que se está desarrollando un entorno que fomenta la capacitación, su aprendizaje y un cambio.

Nivel 4: Resultados. La capacitación produce impactos en los resultados de la empresa, es decir en la calidad, en la reducción de costos o en la mejora del producto o del servicio, del trabajo, disminuir la rotación y ausencia de personal, efectuar una reingeniería en procesos, este enfoque se orienta hacia la transmisión de aptitudes, competencias para alcanzar niveles de productividad, servicio al cliente y clima laboral.

Nivel 5: Rendimiento de la inversión (ROI, *return on investment*). La formación hace posible, cuando esta es positiva una recuperación financiera, porque genera ganancias y si es negativa, equivale a prejuicios, el retorno de la inversión está relacionado con los costes y ganancias de los programas de capacitación, el ROI, tiene diversas implicaciones, de acuerdo con las percepciones y motivaciones de cada usuario.

Leone Paul, agregó un sexto nivel: la capacitación influye en el comportamiento humano y en un factor organizacional como lo es el clima laboral, en el sentido de posibilitar la transferencia de lo aprendido y su aplicación al trabajo.

4.3.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Chiavenato, 2017) sostiene que las organizaciones y quienes laboran en las mismas cambian todo el tiempo, nada es fijo y eterno, es decir, absolutamente todo se transforma o sufre modificaciones por fuerzas internas o externas. Las empresas formulan luego de un diagnóstico nuevos objetivos, los existentes se revisan, actualizan y se proponen otros, migran de departamentos a procesos, se reestructuran o se aplica una reingeniería tanto a los departamentos y procesos, se reforman las estructuras organizacionales y desde luego los puestos se enriquecen con autonomía o más responsabilidades, la tecnología es modernizada y migra hacia la automatización y los productos sufren cambios drásticos igual que la prestación de los servicios. En consecuencia, los tiempos cambian y de forma general todo es mutable por la corriente del mercado (cliente, cambio y competencia) u obedece a las oportunidades y amenazas; debilidades y oportunidades. Por lo expuesto la organización se ve obligada a efectuar los cambios de forma inmediata o planeada a largo plazo que es lo trascendental.

El campo del desarrollo organizacional (DO), sigue vigente partiendo del desarrollo humano y capacitación. El siguiente paso es el desarrollo organizacional, se sustenta en las ciencias del comportamiento, ejemplo un cambio de actitud o aptitud; el cambio de trabajo individual al trabajo en equipo, un cambio de sistema administrativo e igual del diseño organizacional o EO. Se visualiza a la organización como un sistema total, su compromiso elevar su eficiencia o efectividad a largo plazo, a través de intervenciones o cambios en los procesos, formas de gobiernos y en las estructuras organizacionales (EO).

a) Supuestos básicos, conceptos y definiciones del DO

El concepto de DO, esto se relaciona con los criterios de cambio y capacidad de adecuación al cambio de la organización. Los supuestos básicos son:

- Concepto de organización. Los expertos del DO adoptan una concepción conductual para la organización. (Rodríguez M., 2005) cita a *Lawrence y Lorsch* «organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente», la organización funciona, por lo tanto, en estrecha relación con su ambiente y con las demandas que este puede hacerle, es clave para Lawrence y Lorsch, tal como para las más modernas teorías de los sistemas

organizacionales, los miembros de la organización constituyen parte del entorno de esta, el análisis que se desprende del modelo de contingencias, ellos intentan comprender el proceso de diferenciación y su correlato de integración, en la relación de la organización con su ambiente. En otras palabras, dada una organización ubicada en un entorno determinado, «el análisis debería determinar las formas organizacionales; la planificación de las actividades; la división del trabajo; las relaciones en la empresa y los miembros; las condiciones del entorno: mercado, proveedores, tecnología, competencia entre otros; relaciones interpersonales; expectativas laborales del TH y exigencias de la empresa a estos en términos de comportamientos requeridos; definición y claridad de metas; grado de acuerdo entre las metas de la organización y las metas de los subsistemas; sistema de comunicaciones: sistemas de manejo de solución de conflictos; grado y tipo de mecanismos de control entre otros».

- Concepto de cultura, según el DO, la única senda para modificar a las organizaciones es cambiar la cultura, por tanto, es transformar los sistemas dentro de los cuales las personas habitan y trabajan. La cultura es una forma de vida un sistema de suposiciones, convicciones y valores, una forma de interactuar y comunicarse, aspectos significativos de determinada organización.
- Concepto de cambio organizacional, en el mundo empresarial se distingue por entorno de transformaciones permanentes, el ambiente que involucra a las empresas es variable y activo, lo cual obliga que adopten una aptitud de adecuación como premisa básica para la sobrevivencia de la organización. El DO es una respuesta a los cambios, hay diversos y veloces cambios que en progresión exponencial.
- Las transformaciones parten de las fuerzas que crean su necesidad y son exógenas y endógenas.
- Las fuerzas exógenas-externas: representan tecnologías de punta, cambios en la sociedad como la educación, costumbres, hábitos, sociales, exigencias del cliente-mercado-competencia, costo financiero-tasa de interés, factores políticos, seguridad, salubridad, todas estas fuerzas obligan a un cambio interno.

- Las fuerzas endógenas-internas: son el resultado de la caducidad de los sistemas administrativos, formas de trabajar, de los diseños organizacionales, del pensamiento y confrontación humano, de la evaluación organizacional, del comportamiento de los entes, objetivos e intereses diferentes.
- Necesidad de una continua adaptación al cambio.
- La persona, el equipo, la empresa, la colectividad son organizaciones o estructuras dinámicas y vivos de adecuación, arreglo y reestructuración como aspecto elemental para mantenerse en un entorno cambiante, en las organizaciones es posible todo tipo de cambio o reingeniería gerencial de procesos y humana, esto es posible siempre y cuando el directorio, los ejecutivos el TH y el cliente; la política, la ley y los accionistas o socios lo permita o hagan posible.
- Para corroborar el DO es un esfuerzo integrado para llevar a cabo el cambio planeado que engloba a la organización en su conjunto, también constituye un programa educativo de largo alcance y, está orientado a cambiar los procesos con sinónimo de reingeniería en procesos de resolución de problemas de renovación de un organismo y corporativo para ello es requerido de la colaboración de un consultor o agente del cambio interno o externo, en el centro del DO constan los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar a las organizaciones y así se podría evitar la obsolescencia como la declinación organizacional.
- El DO puntualiza en una profunda interacción entre todo el talento humano y el organismo para propiciar una gestión incluyente o participativa.
- Objetivos, los mismos se determinan por la investigación o diagnóstico aplicado a la situación actual del sistema o parte de la organización con la finalidad de fijar los propósitos a alcanzar; sin embargo, los objetivos inmediatos y más comunes del DO (Ferrer Pérez, 1995) son: Desarrollar un sistema factible apto de regeneración que se pueda organizar; lograr que la toma de decisiones se lleve a cabo en base a información-datos; aumentar el nivel de responsabilidad personal; encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes; posibilitar la comunicación en todos los sentidos; modificar cualquier aspecto o factor organizacional ejemplo la EO; el sistema administrativo.

- Bennis propone cuatro condiciones que dan origen al DO: Un cambio inmediato del ambiente; una expansión y progresiva tecnología actual y finalmente; una alteración a la conducta administrativa en virtud de nuevos conceptos del ser humano, de forma de gobierno y cualidades de organismo corporativo

Definiciones

- (Ferrer 1995) constan las siguientes Warren Bennis describe el DO como «Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso» Una definición más amplia, es la que da Richard Beckard «Un esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento»
- Esta última definición de Ferrer es más precisa; sin embargo, formula la pregunta ¿en qué consiste «el esfuerzo planificado»? «DO es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona».

Características del DO

1. Es una estrategia educativa planificada.
2. El enfoque de transformación está vinculado a las exigencias se imponga a cumplir: ¿A dónde desea ir la empresa? ¿Cómo crecer o desarrollarse?, identidad y revitalización, y su eficiencia y efectividad organizacional.
3. Fuerte hincapié en el comportamiento humano.
4. Enfoque orientado a la organización en su todo.
5. Orientación sistémica.

6. Requiere de la consultoría interna y externa o denominados en DO agentes del cambio.
7. Solución de problemas, concentrarse en problemas reales a través de la investigación-acción.
8. Aprendizaje por experiencia: los participantes en el proceso de DO aprende por experiencia, en un ambiente de capacitación a resolver problemas humanos del trabajo.
9. Procesos de grupo: el DO se fundamenta en trabajo en grupos y equipos, como discusiones, confrontaciones, conflictos interpersonales y demás procedimientos para la cooperación.
10. *Feedback* profundo, los participantes disponen de datos, información sobre diversos aspectos para solucionar los problemas y la toma de decisiones; lo cual fomenta la comprensión de la situación y corregirlas y ser más eficaces en ellas.
11. Orientación situacional: depende de las situaciones y se orienta por las coyunturas, es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el sano objetivo de ajustarse a las necesidades específicas y particulares.
12. Desarrollo de equipos: uno de los fundamentos del DO es construir y construir equipos de trabajo en los que se apliquen los hábitos de ganar/ganar; escucha empática y la sinergia.

4.4.- PROCESO DE DO Y ETAPAS

El proceso de cambio debe ser planificado (Interconsulting Bureau S.L.-ICB Editores, 2015) previsto y sistemático que se implementa para llevar a cabo los cambios que su talento humano o capital intelectual haya resuelto. Por ejemplo, cambiar la cultura, sistemas y comportamiento de la organización para transformar la efectividad organizacional, la resolución de problemas y alcanzar los diferentes objetivos. Según los especialistas del DO existen modelos y formas de llevar a cabo el cambio planeado, uno de ellos lo propuso *Kurt Lewin* y sus fases son: Descongelamiento (Invalidación); cambio a través de reestructuración cognoscitiva y congelación (consolidación del cambio).

Según Chiavenato el proceso de DO tiene cuatro etapas a saber:

1. **Recolección y análisis de datos:** determinación de análisis del sistema organizacional, las relaciones entre elementos o subsistemas o parte de ella, a través de herramientas de investigación se deben recolectar o precisar los inconvenientes que se presentan; o formas utilizadas para identificar problemas y asuntos importantes del sistema en mención.
2. **Diagnóstico organizacional:** Análisis de los datos recolectados e interpretación diagnóstica para evaluar la situación de la organización, ¿qué problemas existen y áreas de oportunidad se hallan?, la sugerencia es determinar inconvenientes o dificultades, sus consecuencias, nivel de importancia, prioridades, formular objetivos, acciones y planes para su ejecución.
3. **Acción de intervención:** es la etapa de ejecución del proceso de DO. En la misma se selecciona la forma de intervención o solución al problema o dificultad determinada; ejemplo si un colaborador está desmotivado y una conducta indeseable hacia el trabajo aplique o intervenga con un programa de prestaciones y un laboratorio de sensibilidad (es un enfoque dirigido al desarrollo de la sensibilidad social de un individuo y la flexibilidad de la conducta en relación con los demás). Otro ejemplo si el diseño organizacional es piramidal la intervención será el plantear un diseño orgánico que lleva implícito el cambio y modificación de sus elementos estructurales de la EO: su complejidad, formalismo y centralismo e implícito la transformación del sistema administrativo o forma de gobierno organizacional. En particular son técnicas que el profesional debe conocer y manejar para resolver los inconvenientes identificados.
4. **Evaluación:** o determinación de si los cambios cumplidos generan los resultados de eficiencia organizacional, productividad, reducción de costos, satisfacción del cliente y competitividad de la organización, la reingeniería organizacional y su seguimiento deben generar que la empresa se adapte a los impactos externos, la necesidad de contar con una forma, estructura y estrategia adecuada para dar respuesta al cliente, al TH, al cambio y a la competencia y contar con la participación de su capital intelectual.

4.5.- APLICACIÓN DEL PROCESO DE DO.

Etapa uno: recolección y análisis de datos.

Factores Organizacionales	Parámetros Principales	Parámetros secundarios	Elementos
		Grado de diferenciación vertical	Niveles de jerarquía
	Complejidad	Grado de diferenciación horizontal	Actividades y procesos
		Grado de diferenciación espacial	Distribución geográfica, ubicación-lugar
EO o Diseño organizacional		TH	Reglamentos, marco legal
	Formalismo	Trabajo	Normas, manuales, diagramas de flujo-procedimientos
		Toma de decisiones	Niveles jerárquicos - puestos
	Centralismo		
		Autoridad	Puestos Diseño de puestos general, estatuto
	Proceso decisorio	Toma de decisiones-autoridad	Niveles jerárquicos Puestos
	Sistema de comunicación	Comunicación organizacional	Medios, formas y sentido
Sistema administrativo	Relaciones interpersonales	Relaciones humanas y personales	Libertad; trabajo en equipo, personas aisladas
	Sistema de recompensas y castigos	Motivación y comportamiento	Premios, incentivos, maltratos, sanciones-castigos

Métodos o Técnicas de investigación				
Encuesta	Análisis de documentos	Entrevista	Ficha de observación	Observaciones
	x			Hay niveles jerárquicos
	x			Enfoque de procesos
	x			Ubicación ciudad de Riobamba
	x			Código del trabajo. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Reglamento interior de trabajo
	x			Manual de proceso y procedimientos
x	x			Estatuto, gerencia y diseño de puestos

x	x			Gerencia mayormente y mínimo en la dirección GTH
x	x			Fluye de arriba hacia abajo
x	x			Relaciones de trabajo y amistad. Sin trabajo en equipo
x	x			Constan más sanciones y castigos que premios

Tabla 4.7 Recolección e investigación del área empresarial: Empresa de Transporte
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Etapa dos: Diagnóstico

Factores Organizacionales	Parámetros Principales	Parámetros secundarios	Elementos	Identificación de Problemas	Tipo o clase
		Grado de diferenciación vertical	Niveles jerárquicos (NJ)	Hay diversos niveles jerárquicos	
	Complejidad	Grado de diferenciación horizontal	Actividades y procesos	Enfoque de procesos	
		Grado de diferenciación espacial	Distribución geográfica, ubicación-lugar	Ubicación ciudad de Riobamba	
EO o Diseño organizacional		TH	Reglamentos, marco legal	Código del trabajo. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Reglamento interior de trabajo	
	Formalismo	Trabajo	Normas, manuales, diagramas de flujo-procedimientos	Manual de procesos y procedimientos	
		Toma de decisiones (TD)	Niveles jerárquicos Puestos	Gerencia	
	Centralismo				
		Autoridad	Puestos Diseño de puestos general, estatuto	Estatuto, gerencia y diseño de puestos	
					Diseño organizacional Piramidal
	Proceso decisorio	Toma de decisiones-autoridad	Niveles jerárquicos Puestos	Gerencia mayormente y mínimo en la Dirección GTH	
	Sistema de comunicación	Comunicación organizacional	Medios, formas y sentido	Fluye de arriba hacia abajo	

Sistema administrativo Rensis Likert	Relaciones interpersonales	Relaciones humanas y personales	Libertad; trabajo en equipo, personas aisladas	Relaciones de trabajo y amistad. Sin trabajo en equipo	
	Sistema de recompensas y castigos	Motivación y comportamiento	Premios, incentivos, maltratos, sanciones-castigos	Constan más sanciones y castigos que premios	
					Sistema administrativo autoritario

Impacto organizacional				Objetivos	Metas	Acciones de cambio
Eficiencia	Calidad del servicio	Satisfacción del cliente	Financiero			
Adecuado trabajo	Bueno	Burocrático	Ganancia mínima	Reducir los niveles jerárquicos	Disminuir uno o dos NJ	Socialización de bajar los NJ
Excelente	MB	MB	Ganancia	Mantener el enfoque procesos	Multiplicar el manejo de procesos	Gestión por procesos
Ok	ok	Ok	Ok	Expandir la empresa	Más ciudades o más clientes	Estudio de mercado
Trabajo por miedo	Bueno	Regular	Ganancia mínima	Confiar en su TH	Incrementar en un 50% la credibilidad	Desarrollando un cultura
Trabajo de calidad	MB	MB	Ganancia	Trabajar con normas y procedimientos	Usar un diagrama de flujo para el trabajo	Implementando el uso adecuado de Normas y DF
Centralizado la TD. Menor trabajo	Bueno	Regular	Ganancia moderada	Descentralizar la TD	Gradualmente	Capacitación en TD
Centralizada baja cumplimiento	Bueno	Regular	Ganancia moderada			
Alta complejidad, mucho formalismo hacia el TH y el trabajo, Total centralización de autoridad y TD o estructura de la segunda ola	Desarrollando el diseño orgánico					
			Migrando al Sistema Participativo			

Tabla 4.8 Diagnóstico de los factores organizacionales
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

Etapa tercera acción de intervención

Ejecución del cambio o intervención con la modificación del diseño y sistema administrativo.

A. Diseño organizacional Orgánico (Maynard Jr, 1999) o tercera ola el modelo del equipo valor

El diseño organizacional es esencia una forma de estructura organizacional que adopta una empresa, que la misma puede y debe ser modificada según su entorno o necesidades o sencillamente se debe reestructurar (Robbins S. y., 2018).

(Chiavenato I. , 2017) determina qué en el periodo clásico, la EO predominante fue: funcional, burocrática, piramidal, muy centralizada, rígida e inflexible o denominada segunda ola según Maynard; en la era de la información la EO es mucho más fluida como flexible, totalmente descentralizada en la cadena de mando y en la toma de decisiones; con mucho énfasis en el trabajo en equipo.

(Robbins S. &., 2009) (Chiavenato I. , 2017) indica que la estructura organizacional es el centro que posibilita la gestión y el alcance de sus propósitos, como estos se derivan de las estrategias, por tanto, la EO y la estrategia están vinculadas a un cambio en la una afecta necesariamente a la otra.

Modelo mecanicista (segunda ola) versus orgánico (tercera ola)

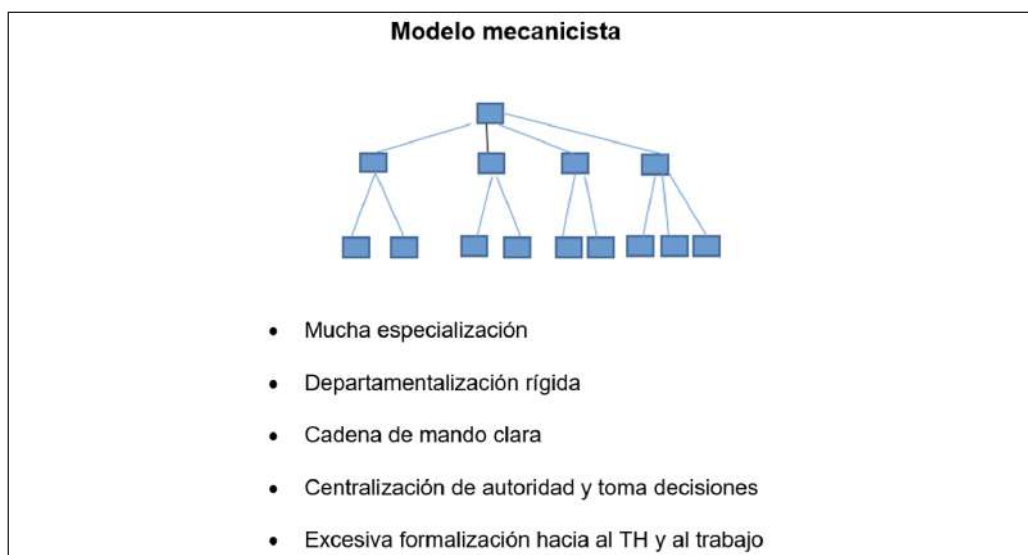


Figura 4.3 Modelo mecanicista
Fuente: (Robbins S. &., 2009)

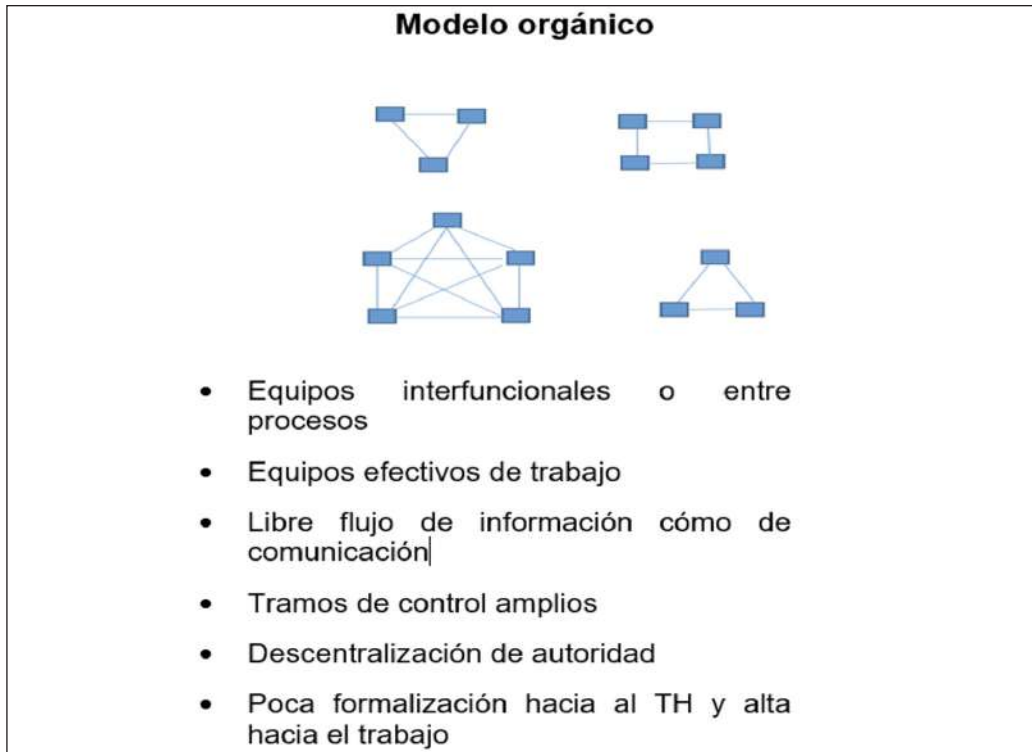


Figura 4.4 Modelo orgánico
Fuente: (Robbins S. &, 2009)

De acuerdo (Maynard Jr, 1999) El modelo del equipo valor, está conformada por equipos estructurados en torno a ciertos aspectos como son: valores (apertura, sinceridad, confianza, cooperación, armonía, franqueza); objetivos claros, habilidades, experiencias, hábitos-Covey; cadena de valor y valor agregado para satisfacer al cliente; rotación de los integrantes de los equipos, guiados por el trabajo en red y por la autoselección ¿dónde: se encuentra la necesidad, puedo contribuir, crecer y destacarme?; comunicación muy abierta en clima organizacional participativo-democrático.

En dicho ambiente reina la confianza, la sinergia, empoderamiento y demuestran un alto grado de innovación y productividad. Igualmente se privilegia el aprendizaje como el mayor conocimiento en los colaboradores.

Empresa de Transporte
Estructura Organizacional



Figura 4.5 Diseño orgánico o de la tercera ola
Fuente: (Robbins S. &, 2009)

B. Sistema administrativo participativo según las variables de Rensis Likert

El sistema administrativo tiene una relación directa con el diseño organizacional. Las empresas pueden optar por un sistema o forma de gobierno o un bisistema y la forma estructura, es una acción empresarial para lograr los propósitos de buen comportamiento, exigencia y productividad al TH. Para el caso académico se describirá las cuatro variables de Likert, correspondientes al sistema administrativo Participativo.

VARIABLES COMPARATIVAS	DESCRIPCIÓN
Proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente descentralizado • El nivel directivo define políticas y controla resultados
Sistema de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta y se comparte información según la política empresarial
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y excelente escucha empática • Confianza mutua, participación y compromiso del equipo
Sistema de recompensas y castigos	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorgan diversas prestaciones • Raras sanciones • Los equipos pueden analizar la causa y efecto de las modificaciones de la conducta según <i>Luthans</i>

Tabla 4.9 Variables del sistema administrativo participativo
Fuente: (Chiavenato I. , 2017) y (Luthans, 1979)

Etapa cuarta evaluación

Es trascendental para el cambio esta etapa, toda vez que representa medir el impacto de la modificación realizada; es la prueba de las otras tres fases y lo más significativo es verificar si las acciones implantadas dieron los frutos deseados por el bien y desarrollo de la organización y si no debe pasar otra vez a la recolección de datos; diagnóstico, y ejecutar los cambios, lo que conlleva a que el DO sea cíclico, instituyendo un cambio permanente.

Así el proceso de DO adquiere una dinámica propia que se adapta a una intervención externa de agentes o consultores externos, durante el desarrollo del libro, ha habido una simulación a una empresa de transporte; por tanto, la etapa de evaluación se lo hará con fines demostrativos y académicos, por qué se debería llevar a cabo los cambios para medir su impacto.

Factores Organizacionales	Parámetros Principales	Parámetros secundarios	Elementos	Tipo o clase	Acciones de cambio	Impacto Del Cambio...
		Grado de diferenciación vertical	Niveles Jerárquicos (NJ)	Niveles Jerárquicos casi ninguno		
	Complejidad	Grado de diferenciación horizontal	Actividades y procesos	Enfoque de procesos		
		Grado de diferenciación espacial	Distribución geográfica, ubicación -lugar	Ubicación ciudad de Riobamba		
EO o Diseño organizacional		TH	Reglamentos, Marco legal	Poco		
	Formalismo	Trabajo	Normas, manuales, diagramas de flujo-procedimientos	Manual de procesos y procedimientos		
		Toma de decisiones (TD)	Niveles jerárquicos Puestos	Gerencia	Descentralización, delegado a niveles inferiores	
	Centralismo					

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional

		Autoridad	Puestos Diseño de puestos general, Estatuto	Estatuto, Gerencia Y diseño de puestos	Descentrali- zada	
					Diseño orga- nizacional orgánico. Tercera Ola	
	Proceso decisorio	Toma de decisiones -autoridad	Niveles jerárquicos Puestos	Totalmente Descentrali- zado. El nivel directivo define políticas y controla resultados		
	Sistema de comunica- ción	Comunica- ción organi- zacional	Medios, formas y sentido	Comunica- ción abierta y se compar- te informa- ción según la política empresarial		
Sistema administra- tivo	Relaciones interperso- nales	Relaciones humanas y personales	trabajo en equipo, personas aisladas	Trabajo en equipo y excelente escucha empática. Confianza mutua, par- ticipación y compromiso del equipo		
	Sistema de recompensas y castigos	Motivación y comporta- miento	Premios, incentivos, maltratos, sanciones -castigos	Se otorgan diversas prestaciones. Raras sancio- nes. Los equipos pueden analizar la causa y efecto de las modificacio- nes de la conducta se- gún <i>Luthans</i>		

Impacto del cambio organizacional						
Admón. y resultados	Calidad del servicio	Satisfacción del cliente	Financiero	Comportamiento Humano	GTH	Metas o Acciones de cambio
Eficacia administrativa	MB	EXC	Mayor ganancia	Cambio de actitud	Eficiencia de la GTH	
Eficacia administrativa	MB	EXC	Mayor ganancia	Cambio de actitud	Eficiencia de la GTH	
Ok	EXC	MB	Ganancia	Se siente dueño del proceso	Pueden cambiar el manejo de procesos	Gestión por procesos
Ok	Ok	MB	Ganancia	Responsable		
Trabajo por convicción y cultura de calidad	MB	EXC	Ganancia	Alto contrato psicológico	Alto compromiso del TH y fácil aplicación de la GTH	Desarrollando una cultura
Revisan analizan y llevan a cabo la mejor del Trabajo	EXC	MB	Ganancia	Trabaja con normas procedimientos y buenas prácticas	El TH. Sabe por compromiso qué hacer	Implementando el uso adecuado de Normas y DF
Alta responsabilidad del TH	MB	EXC	Ganancia	Debe aprender para su activa participación	Darle más capacitación para resolver problemas	Capacitación en TD
Ser parte de la empresa	OK	MB	Ganancia	Motivado con total responsabilidad	Más aprendizaje en la autonomía personal y del equipo	
Estructura plana que usa equipos que cruzan las jerarquías y funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva y se basa en la toma de decisiones participativas. Estructura de la tercera Ola						
Participación efectiva más aún en el trabajo en equipo	MB	MB	Mejoran las ganancias	Empoderado y obligado a capacitarse y resolver problemas	Cambio actitudinal Aprender y desaprender la toma de decisiones Facilita la GTH	El cambio es cíclico y nunca terminará

Conoce a la empresa y al proceso. Igualmente, a quienes están a su alrededor	MB	EXC	Ganancia	Conoce a la empresa y sabe para qué está	Mejor comunicación organizacional y mayor relaciones interpersonales	
Participación efectiva más aún en el trabajo en equipo	MB	MB	Mejoran las ganancias	Empoderado y obligado a capacitarse y resolver problemas	Cambio actitudinal Aprender y desaprender la toma de decisiones Facilita la GTH	El cambio es cíclico y nunca terminará

Tabla 4.10 Evaluación del cambio
Fuente: Elaborado por Villalba, (2023)

4.6.- LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La GTH debe ser un factor clave para saber administrar al talento humano que se encuentra en una organización, esta debe llevarse a cabo cuando menos con los procesos de organización, dotación del TH, retener, motivar y preservar al TH. Capacitación; en la medida de la eficacia de la gestión de estos se logrará el anhelado desarrollo, competitividad humana y concomitante el desarrollo organizacional. En el DO, se plantean las transformaciones del sistema organizacional que involucran diversos factores de los cuales se demostró que el diseño estructural y la forma o estilo de gobierno de la empresa se puede y debe modificar y posibilitar la real participación democrática de los colaboradores. El TH facultado o empoderado y en pleno conocimiento de las herramientas de administración de la empresa y del proceso logrará una mayor entrega, conocimiento de la organización y más fructífero trabajo y la verdadera solución de los problemas por el acceso a la información y trabajar bajo otra estructura que no ejerce tanto o control sobre él.

Si una organización está fuera de manejar técnicamente con fundamento en las ciencias administrativas, del comportamiento organizacional, de la GTH o de la gestión de personas, del capital humano; del DO, estadística, psicología, derecho administrativo y otros apoyos científicos, será casi imposible que le logre

involucrar y administrar con alta productividad, calidad, bajos costos, excelentes resultados alta competitividad y satisfacción al talento humano presente en cada organización y determinando que es el único factor y elemento del desarrollo organizacional, si él se desarrolla, aprenda continuamente recibe un coaching y feedback; además que las políticas, la EO y el sistema administrativo le faculte su real participación e involucramiento en la administración y aplique el proceso de planificar, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentarse será capaz del crecimiento de los activos intangibles de las ideas la creatividad para enfrentar los cambios vertiginosos, del entorno, el cliente, la tecnología, educación, el mercado y desarrollar una filosofía de trabajo sustentada en la ética y responsabilidad empresarial.

Resalta ¿Hacia dónde va la Gestión de Talento Humano? (Chiavenato I. , 2017), esta es una inquietud que ronda en diversas reuniones tanto técnicas y de amigos; es un desazón que refleja dificultad y duda por el cambio vertiginoso, rápido e impredecible que impactan en el mundo organizacional, ¿cuál será el futuro del departamento o proceso de GTH?; ¿permanecerá o desaparecerá el área alma de una empresa?, toda vez que las empresa sufren los embates del cambio unas por su forma y TH; por la capacidad o no respuestas están o no en el mercado a la fecha, dado la empresa y la GTH sufren cambios por lo que deben dar respuestas ante la globalización, el desarrollo tecnológico, la inteligencia artificial, la competencia desleal , reducción de costes, recurrencia del cliente por mayor calidad de gestión productos y servicios y la necesidad de competitividad; todo esto no se puede ignorar y cruzarse de brazos.

Frente a la inquietud planteada la respuesta puede ser negativa, entonces no se debe mantener al proceso o departamento de GTH, peor si no aporta valor agregado, TH competente y plantea soluciones a los problemas humanos y administrativos. El proceso de GTH es descartable si solo se limita controlar como a reglamentar el comportamiento de las personas y a aplicar medidas disciplinarias y peor si el TH y el área se resisten al cambio e innovación y al propio desarrollo humano y de la empresa. Ante esto lo peor es que los otros procesos tomen la GTH con un gobierno libre, participativo y descentralizado; que con la aplicación demostrativa se hizo en el DO, toda vez que a la GTH le corresponde ser el líder del cambio humano y de la organización.

En otro contexto si la respuesta es afirmativa, el área de GTH, puede no sólo operar sino hasta ampliar sus horizontes justificando su presencia y acción propositiva porque contribuye con una excelente administración del capital intelectual

y por ende del desarrollo del negocio, justifica su presencia cuando disminuye las disonancias entre la misión, visión y propósitos, paralelamente puede y debe desarrollar los otros aspectos como son: una cultura de calidad, una administración, en valores, principios, hábitos, personas innovadoras y emprendedoras, por lo que es menester cambiar el hardware y modificar el contexto. Entonces la empresa cambiará en la medida en que las actitudes, las sugerencias, la sinergia, la proactividad, los conocimientos y sus competencias sean las fuentes generadoras de las grandes transformaciones, es ahí donde justifica sus acciones.

La GTH pasa su labor asesora y profesional a ser inmensurable, su trabajo y proyecto de una nueva cultura, de un renovador clima participativo que posibilita el fiel cumplimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias de la empresa y desde luego para atender con excelencia al cliente.

Es así como (Chiavenato I. , 2017) plantea que el cambio y el DO será posible siempre y cuando el TH sea su actor principal y se cumplan estas premisas previas que son:

- Alcanzar que abracen el cambio los TH como una filosofía de vida; puedan responder de inmediato a las demandas del entorno; esto requiere adaptabilidad y alto compromiso del capital intelectual y desde luego reorganizar la empresa para que a las personas se les motive y permitan acceder a información y participar en la toma de decisiones, en el trabajo en equipo como de estabilidad y respeto.
- Prepararse a convivir con el desasosiego, los diseños orgánicos o de estructuras planas y paralelamente con un sistema administrativo participativo, permiten al talento humano que trabajen en redes internas o externas, posean más aptitudes, mayor colaboración, innovación, solución de problemas, respondan a prioridades y asuman autonomía como identificación y responsabilidad con el trabajo.
- Educarse para ampliar su red de relaciones tanto internas como externas; el trabajo en equipos, las alianzas estratégicas, reuniones de trabajo, consultorías, capacitaciones, coaching para extender los horizontes organizacionales y aprender del mejor del sector o del mercado (Benchmarking). La estructura matricial puede ser útil como los equipos interprocesos o el manejo de conflictos interpersonales o de confrontación.

- Valerse de todas las oportunidades para capacitarse, educarse y aprender; las organizaciones de aprendizaje y capacitación continua serán las únicas sobrevivientes, debido a que el TH con dominio mental o conocimiento podrá enfrentar y dar respuesta al cambio, la competencia y al cliente inmediatamente. El capital intelectual tendrá una verdadera carrera de formación y actualización de conocimientos para desarrollar su talento y creatividad.
- Constituir y emprender una cadena de valor en el proceso y procesos ideal. Hoy resulta evidente, la aptitud para agregar valor en la empresa. Las personas deberán desarrollar una amplia base de datos, experiencias, información y redes más extensas, y crear una mayor cantidad de oportunidades para la carrera formativa y crecimiento personal.
- Atentos al cambio y desarrollo tecnológico; máquinas, equipos y herramientas hoy por hoy son computadores en sus manos, por lo que el TH debe actualizarse en su manejo y uso informático.
- Cambios en las esperanzas de trabajo las empresas se ven avocadas a reducir TH o adelgazar sus estructuras o a su vez a constituir organizaciones virtuales para efectuar la mínima contratación de personal.
- Acogerse a nuevas relaciones de trabajo e interpersonales que liquiden la supervisión de capataz preocupada por el cumplimiento del trabajo o de la cantidad y no de la calidad o de cómo hacer mejor o bien hecho su trabajo. Debe ser reemplazado con líderes o coach que orienten a la persona a realizar de mejor forma su actividad y en generar cero errores y defectos. Para orientarles hacia un nuevo conocimiento y un excelente desempeño.

La GTH y el DO se interrelacionan para gestionar al TH con base a los lineamientos de su campo científico y profesional y el DO procura fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de cambio organizacional, sin ello la empresa irá hacia la obsolescencia y liquidación.

CONCLUSIONES

Se cumplió el propósito de escribir un libro; representó ser una experiencia motivante y a la vez un reto que marca un describir el campo científico o de conocimiento con que se trabaja y que se hace en una asignatura; como lo es la Gestión del Talento Humano o por marca más conocida como Administración de Recursos Humanos.

Grata experiencia profesional relatar en lo teórico y práctico la GTH como apoyo a la docencia y fuente bibliográfica de consulta a quienes se interesen por el libro de GTH y el desarrollo organizacional.

El punto de partida es una forma o denominada estructura o diseño organizacional, en la cual constan las partes y los puestos de una empresa, para el caso es una simulación a una supuesta organización de transporte ante ello se organizan los puestos, se determinan actividades, responsabilidades y autoridad, analizando los mismos se describen y evalúan los puestos y sin duda a los ocupantes. Sin lugar a equivocarse el punto de partida, sostiene la necesidad de darle autonomía y *feedback* al TH, para que demuestre su inteligencia, creatividad y la opción de un trabajo en equipo con poder de decisión

Concomitante a lo anterior se trata de como dotar o reclutar; aplicar técnicas de selección del TH en un mercado laboral y formular los contratos psicológico y legal para introducirlo en el mundo real de la empresa por intermedio de su cultura y actividad a aprenderse y así evitarse errores como defectos

Seguido del proceso de encontrar forma alguna con las cuáles aquel capital intelectual que ingresó permanezca en la empresa mediante sueldos, prestaciones, condiciones de seguridad y salud aptas para el trabajo y que sean motivantes y puedan preservar a los seres humanos y personas que trabajan diariamente para la empresa

Sin lugar a duda toda empresa debe llevar a cabo un proceso de aprendizaje, educación y capacitación de forma continua y permanente que hoy por hoy se denomina organizaciones del conocimiento. Si se logra desarrollar el pensamien-

to el coach y la participación efectiva del TH bajo el andamiaje de un diseño organizacional y un sistema administrativo óptimo, participativo y democrático entonces se logrará sencillamente el desarrollo organizacional

El DO debe de impulsarse paulatinamente, si no la empresa caminará hacia el deterioro y liquidación sólo el TH es capaz de sacarle a la empresa del agotamiento, desorganización, desintegración y por último de la muerte o entropía y dar respuesta a esa dinámica ambiental para mantenerse en el mercado con competitividad y excelencia en su gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Figueroa, A. (2020). *Informe final del proyecto de investigación; secretariado ejecutivo bilingüe*. Quevedo: Universidad Técnica de Babahoyo, Extensión Quevedo.
- Armas Ortega, Y. L. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Univeridad Ecotec.
- Barañano, E. (2023). *Grupo Castilla.es*. Obtenido de <https://www.grupocastilla.es/sabes-cuales-son-las-competencias-mas-valoradas-por-las-empresas/#:~:text=Las%20competencias%20t%C3%A9cnicas%20son%20aquellas,valorar%20su%20desarrollo%20y%20evoluci%C3%B3n>.
- Berrocal, B. (2015). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Tesis doctoral)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Cedeño Marcillo, G., & García Mendoza, G. y. (2019). La Especialización profesional de la secretaria ejecutiva desde el contexto laboral. *Revista Mikarimin publicación cuatrimestral*, 19-27.
- Cerem comunicación. (20 de Abril de 2023). *Cerem global Business Scool*. Obtenido de <https://m.cerem.pe/blog/las-9-habilidades-de-competencia-laboral-que-debe-tener-un-especialista-de-recursos-humanos>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, 3ed. México D.F.: , McGraw hil.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill education.
- Cortés Díaz, J. (2018). *books.google.com*. Obtenido de Técnicas de prevención de riesgos laborales: <https://books.google.com.ec/books?id=pjoYl7cYV->

VUC&newbks=0&printsec=frontcover&dq=Tecnicas+de+prevencion+-+de+riesgos+laborales+11+ed.+Cortes&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q=Tecnicas%20de%20prevencion%20de%20riesgos%20laborales%2011%20ed.%20Cortes&f=false

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos 14ed.* Pearson.
- Dessler, G., & Werther, J. D. (2015). *Administración de recursos humanos.*
- Drucker, P. (1992). *Gerencia para el futuro.* Barcelona: Norma.
- Fernández, M. (13 de Septiembre de 2022). *Factorial.* Obtenido de <https://factorial.mx/blog/capitacion-en-el-puesto/#:~:text=La%20capitaci%C3%B3n%20en%20el%20puesto%20se%20centra%20en%20instruir%20al,%20puesto%20de%20alguna%20manera>.
- Ferrer Pérez, L. (1995). *Desarrollo organizacional.* México: Trillas.
- Grados Espinosa, J. (2016). *Capacitación y desarrollo de personal.* México: Trillas.
- Guajardo, E. (1996). *Administración de la calidad total.* Pax México.
- Hay/Mcber. (1998). *Scribd.* Obtenido de <https://es.scribd.com/document/146028342/Diccionario-de-Hay-Mcber#>
- Interconsulting Bureau S.L.-ICB Editores. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos.* Bogotá: Ediciones de la U.
- ISO 45001. (2018). *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. ISO 45001.*
- Kaplan, M. D. (2016). *Tendencias globales en capital humano 2016.* Deloitte University Press. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumano-Trends_Esp.pdf
- León, O. (2016). *Cómo redactar textos científicos y seguir la norma Apa 6ed.* Madrid: Garceta grupo editorial.
- Limtek, *Empresa grupo Tawa.* (2021). Obtenido de SEO-arquitectos Outsourcing Digit: <https://www.limtek.pe/blog/perfil-habilidades-personal-de-limpieza-oficinas>

- LOSEP, E. (2010).
- Lucid Software Inc. (2023). *Lucidchart.com*. Obtenido de <https://www.lucid-chart.com/blog/es/como-usar-el-modelo-de-evaluacion-kirkpatrick>
- Luthans, F. y. (1979). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.
- Martín Sierra, C. (2011). <https://www.libertadypensamiento.com/2021/04/libros-administracion-recursos-humanos-pdf.html>. Obtenido de Tesis doctoral: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TESIS127-111207.pdf;jsessionid=60B5A71665CB9881ECE69E6C95D46261?sequence=1>
- Maynard Jr, H. M. (1999). *La cuarta ola: el mundo de los negocios en el siglo XXI*. Barcelona: Granica.
- Ministerio del Trabajo. gob.Ec. (sf). *Seguridad y Salud en el trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/seguridad-salud-en-el-trabajo-y-gestion-integral-de-riesgos/>
- Morales, O. (4 de Marzo de 2008). *Gestión de recursos humanos basado en competencias*. Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos107/gestion-recursos-humanos-basado-competencias/gestion-recursos-humanos-basado-competencias4>
- Novatrans. (2021). *Riesgos laborales en empresas de transporte*. Obtenido de <https://www.novatrans.es/blog/riesgos-laborales-empresas-transporte/>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Preselección de candidatos, q. e. (s.f.). Obtenido de Bizneo blog: <https://www.bizneo.com/blog/preseleccion-de-candidatos/#:~:text=La%20preselecci%C3%B3n%20de%20candidatos%20se,de%20personal%20de%20la%20empresa.>
- Públicas, E. I. (mayo de 2017). *Lexis*. Obtenido de chrome-extension://efaid-nbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ribes Giner, G. (2018). *Dirección de recursos humanos; gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

- Riesgos en el sector del transporte urbano de personas.* (13 de Junio de 2019). Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oiss.org/wp-content/uploads/2019/06/13-Riesgos-en-el-sector-del-transporte-urbano.pdf
- Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento organizacional 13 ed.* México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y. (2018). *Administración.* México, D.F.: Pearson.
- Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico organizacional, 3ed.* México: Alfaomega.
- Rodríguez Valencia, .. (2016). *Administración de recursos humanos a placada a las pequeñas y medianas empresas.* México, D.F: Trillas.
- Ruiz Frutos, C., & Delclos Clanchet, G. e. (2022). *Libros google.* Obtenido de books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zY1hEAAAQBAJ&oi=fnd&p-g=PR3&dq=salud+laboral+Ruiz+5a+ed+2022&ots=geC1eXPQwG&sig=P-EsLMm4WFghP9eXTNM9TxjxeRc#v=onepage&q=salud%20laboral%20Ruiz%205a%20ed%202022&f=false
- Sanchez, L. (2023). *Okey uno.* Obtenido de https://okey.uno/competencias/metodologicas/
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.
- Significados.com.* (2023). Obtenido de 40 Habilidades de una persona que son extremadamente valiosas: https://www.significados.com/habilidades-de-una-persona/
- Sitrack. (2019). Obtenido de Peligros y Riesgos em Empresas de Transporte: https://landing.sitrack.com/peligros-y-riegos-en-empresas-de-transporte
- Werther, J. D. (2014). *Administración de recursos humanos:gestión del capital humano.* México: McGraw-Hill.
- Workable Technology Limited. (2023). *Resources for employers.* Obtenido de Descripción del puesto de secretario de RR.HH: https://resources.workable.com/es/secretario-de-RR-HH-descripcion-del-puesto

La gestión del talento humano (GTH) y el desarrollo organizacional (DO) es una obra académica y didáctica con aspectos teóricos prácticos que implican el tratamiento del qué es la GTH. Conceptos y definiciones para luego analizar el puesto en la estructura organizacional por simulación de empresa de transporte; iniciar la GTH con el proceso de organización y tratar lo relacionado con el diseño, análisis, descripción y evaluación de puestos o desempeño del talento humano; su reclutamiento y selección a través de tres técnicas del TH en el mercado laboral su contratación e inducción al trabajo. Los métodos de valoración para determinar los sueldos; prestaciones las condiciones de trabajo, el diagnóstico, plan de seguridad y salud ocupacional, las relaciones de empleador-colaborador. El proceso de capacitación y que este factor aplicado posibilita la competitividad y el desarrollo empresarial. Finalmente, se detalla el proceso de desarrollo organizacional

Marcelo Antonio Villalba Guanga. Profesional en el campo de Administración de Empresas con una especialización en RRHH, hoy gestión de Talento Humano, en México y Ecuador. Profesor de Gestión de Talento Humano en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Exdirector del departamento de desarrollo de la ESPOCH.

