



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS CASO ALONSO GAVILÁNEZ

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

Héctor Alonso Gavilánes Morales

Director:

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino, Ing. Mg.

Ambato - Ecuador

Junio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS CASO ALONSO GAVILÁNEZ”

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

HÉCTOR ALONSO GAVILÁNES MORALES

Ángel Rogelio Ortíz Del Pino, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing. Mg.

CALIFICADORA

f. 

Fabrizio Oswaldo Viera Vasco, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Junio 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **HÉCTOR ALONSO GAVILÁNES MORALES**, con CC. 1803075462, autor del trabajo de graduación intitulado: **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS CASO ALONSO GAVILÁNEZ**, previa a la obtención del título de profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Junio 2018


HÉCTOR ALONSO GAVILÁNES MORALES

CC. 1803075462

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que me apoyaron para alcanzar los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

DEDICATORIA

A Dios, como fuente de inspiración en mi superación personal y profesional.

A mi familia, por estar siempre a mi lado.

A todos quienes estuvieron.

Con todo el agradecimiento de mi corazón....

RESUMEN

El objetivo del trabajo es diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para la Estación de Servicios Alonso Gavilánez. Se utilizó el enfoque mixto, debido a que la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Es decir, dentro de la investigación se realizó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en uno mismo para de esta manera generar los resultados planteados al inicio de la investigación. De esta manera se alcanzó un modelo que se inicia con el análisis de la misión, visión y valores corporativos, para de esta manera pasar a la estructura administrativa, una vez completada dicha fase se procede a desarrollar el diagnóstico de los factores internos, así como también de los externos para de esta manera determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así también conocer las posiciones competitivas que tiene actualmente la empresa. Completadas las dos fases antes mencionadas se procede a generar las estrategias que pueden aportar a mejorar la situación actual de la empresa, para culminar con el monitoreo y control de toda la estructura del modelo.

Palabras clave: estación de servicio, modelo de gestión, talento humano, Alonso Gavilánez.

ABSTRACT

The aim of this study is to design a human talent management model for Alonso Gavilánez service station. It was used a mixed approach, given that the aim of the research is not to replace the quantitative research nor the qualitative research, but to use the strengths of both types of inquiry, combining them and trying to minimize their potential weaknesses. This means that within the research it was made a process of collection, analysis and linkage of the quantitative and qualitative data in a whole, so in this way it generates the results set at the beginning of the research.

In this way, it was reached a model that begins with the mission, vision and corporate values analysis, so in this way continue with the administrative structure. Once this phase was completed, an internal factors diagnose was made; external factors were also diagnosed to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats. It was also possible to identify competitive positions that the company currently has. Once completed these two phases, it was proceed to generate strategies that can contribute to the company's current situation improvement to finish the control and monitoring of the whole model structure.

Key words: service station, managerial model, human talent, Alonso Gavilánez.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	2
I. EL PROBLEMA	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico	6
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Interrogantes	9
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	9
1.2.7. Justificación	10
1.2.8. Objetivos	10
CAPÍTULO II	11

II.	MARCO TEÓRICO	12
2.1.	Estado del Arte	12
2.2.	Fundamentación legal	14
2.3.	Fundamentación Teórica	16
2.3.1.	Capital Humano	16
2.3.2.	Gestión del Talento Humano	17
2.3.3.	Procesos de la Gestión del Talento Humano	19
2.3.4.	Modelos de Gestión de Talento Humano	24
	CAPÍTULO III	27
III.	METODOLOGÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	28
3.1.	Método de investigación	28
3.2.	Modalidad Básica de la investigación	29
3.2.1.	Revisión analítica de la literatura	29
3.2.2.	Investigación de campo	29
3.3.	Población y muestra	31
	CAPÍTULO IV	31
IV.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	32
4.1.	Desarrollo de la encuesta	32
4.1.1.	¿Usted cree que la gestión del talento humano es importante en la estación de Servicios Alonso Gaviláñez?	32
4.1.2.	¿Considera usted eficiente la gestión del talento humano dentro de la empresa?	33

4.1.3.	Valore lo que es importante para que usted pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente, siendo 1 nada importante y 5 muy importante	34
4.1.4.	¿Cuándo fue contratado, tuvo un proceso de selección de personal?	36
4.1.5.	¿En su primer día de labores usted tuvo una inducción a la empresa y a las funciones a desempeñar?	37
4.1.6.	¿Podría calificar la inducción cómo?	37
4.1.7.	¿Usted recibe capacitaciones que le aporten a mejorar su desempeño laboral?	38
4.1.8.	¿Participa activamente en las actividades de la empresa?	39
4.1.9.	¿Tiene la confianza de compartir opiniones con sus directivos?	40
4.1.10.	¿Se solicita su opinión para realizar algún trabajo de la empresa?	41
4.1.11.	¿Puede expresar sus ideas y opiniones con libertad?	42
4.1.12.	¿Les dan valor a sus ideas en el desarrollo del trabajo?	43
4.1.13.	¿Puede preguntar con facilidad acerca de un proyecto en marcha?	44
4.1.14.	¿Considera que es importante la relación entre jefe-empleado dentro de la empresa?	45
4.1.15.	Análisis de entrevista	46
CAPÍTULO V		48
V.	PROPUESTA	49
5.1.	Antecedentes	49
5.2.	Modelo de gestión del talento humano	49
5.2.1.	Misión	51
5.2.2.	Visión	51

5.2.3.	Valores corporativos	51
5.3.	Diagnóstico estratégico	52
5.3.1.	Ponderaciones	52
5.3.2.	Análisis de los factores internos	52
5.3.3.	Análisis de los factores externos	56
5.3.4.	Análisis de competidores	64
5.3.5.	Matriz FODA	65
5.3.6.	Matriz perfil competitivo	68
5.4.	Estructura organizacional de la Estación de Servicios	69
5.5.	Inventario del personal	70
5.6.	Manual de funciones	71
5.6.1.	Junta General de Accionistas	72
5.6.2.	Gerente General	73
5.6.3.	Administración y Talento Humano	74
5.6.4.	Contabilidad y Finanzas	75
5.6.5.	Operaciones	76
5.7.	Plan de comunicación a los trabajadores	77
5.8.	Comunicación a través del correo electrónico	77
5.9.	Información de a través de carteleras	78
5.10.	Desarrollo del plan de capacitación	79
5.11.	Indicadores de control del Modelo de Gestión de Talento Humano	80
5.11.1.	Ausentismo laboral	81

5.11.2. Productividad laboral	81
5.11.3. Desempeño individual	82
5.12. Preguntas básicas	82
CAPÍTULO VI	82
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1. Conclusiones	83
6.2. Recomendaciones	83
Bibliografía	85
Anexos	87
Anexo A: Encuestas a los usuarios	90
Anexo B: Entrevista	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla 1.1:	Efectos de los procesos descuidados en empresas del Ecuador . . .	3
Tabla 1.2:	Comparativo de un modelo de gestión.	8
Tabla 3.1:	Población sujeta de estudio	31
Tabla 4.1:	Importancia de la gestión	32
Tabla 4.2:	Eficiencia de la gestión	33
Tabla 4.3:	Valoración del desempeño	34
Tabla 4.4:	Proceso de selección	36
Tabla 4.5:	Inducción a la empresa.	37
Tabla 4.6:	Calificación de la inducción	37
Tabla 4.7:	Recepción de capacitaciones.	38
Tabla 4.8:	Participación en actividades	39
Tabla 4.9:	Compartición de opiniones con directivos.	40
Tabla 4.10:	Solicitud de opinión	41
Tabla 4.11:	Expresión de ideas y opiniones	42
Tabla 4.12:	Valor a sus ideas	43
Tabla 4.13:	Preguntar con facilidad	44
Tabla 4.14:	Relación entre jefe-empleado dentro de la empresa	45
Tabla 5.1:	Matriz de evaluación de factores internos	52
Tabla 5.2:	Matriz de evaluación de factores internos	53
Tabla 5.2:	Matriz de evaluación de factores internos (Continuación).	54
Tabla 5.2:	Matriz de evaluación de factores internos (Continuación).	55
Tabla 5.2:	Matriz de evaluación de factores internos (Continuación).	56
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos	57
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)	58
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)	59
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)	60
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)	61
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)	62
Tabla 5.3:	Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)	63
Tabla 5.4:	Matriz de fuerzas de Porter	64

Tabla 5.4:	Matriz de fuerzas de Porter (Continuación)	65
Tabla 5.5:	Fortalezas	65
Tabla 5.6:	Debilidades.	66
Tabla 5.7:	Amenazas	66
Tabla 5.8:	Oportunidades	67
Tabla 5.9:	Matriz perfil competitivo	68
Tabla 5.9:	Matriz perfil competitivo (Continuación)	69
Tabla 5.10:	Inventario del personal	71
Tabla 5.11:	Plan de capacitación	80
Gráfico 1.1:	Índice de ausentismo del año 2016	5
Gráfico 2.1:	Relación laboral	19
Gráfico 2.2:	Modelo de Harper y Lynch	24
Gráfico 2.3:	Modelo de Werther y Davis	25
Gráfico 2.4:	Modelo Integral de Gestión por Competencias	27
Gráfico 5.1:	Modelo de Gestión del talento humano	50
Gráfico 5.2:	Estructura Organizacional de la Estación de Servicios	70
Gráfico 5.3:	Plantilla para el correo institucional	78
Gráfico 5.4:	Cartelera para las comunicaciones internas	79

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se encuentra compuesto del siguiente detalle:

En el capítulo uno, se realiza una descripción detallada de la problemática en cuanto al modelo de gestión de talento humano, ello aporta a visualizar las necesidades actuales de la organización debido a que se realiza un análisis del contexto macro, meso y micro.

Dentro de capítulo dos, se puede identificar la fundamentación teórica respecto a los componentes del modelo de gestión del talento humano, así como también se realiza un análisis de investigaciones que aporten a generar una perspectiva de los alcances y la diferencia que se considera importante para el desarrollo del documento.

En el capítulo tres, se realiza una descripción detallada de la metodología a emplear en el desarrollo, es aquí donde se determina la población, muestra, el tipo y la modalidad de la investigación.

Capítulo cuatro, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta estructurada por catorce preguntas, así como la entrevista, las cuales es necesario destacar la importancia de estas para alcanzar información altamente relevante para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo cinco, se encuentra compuesto por el desarrollo de la propuesta, donde se describe el modelo de gestión de recursos humanos con sus respectivos componentes para de esta manera proporcionar a la organización un documento detallado de la implementación y los parámetros de control que se debe seguir.

Por último en el capítulo seis, se describen las principales conclusiones y recomendaciones alcanzadas una vez desarrollado el proyecto de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Modelo de gestión de Talento Humano para una Estación de Servicios caso Alonso Gavilánez

1.2. Planteamiento del problema

La Estación de Servicios Alonso Gavilanes, presenta una inadecuada gestión del Talento Humano, debido a que no existe un modelo de gestión, el personal es inestable, según las cifras de la empresa el índice de ausentismo promedio del año 2016, alcanza un porcentaje de 4,89 % lo cual influye a los altos costos de operación comercial de la organización, ahora en cuanto al índice de rotación alcanza un valor de -9,38 % que aporta a generar altos costos de reclutamiento, contratación y capacitación del nuevo personal que se debe integrar a la empresa. Ahora adicional a lo antes mencionado se debe señalar que el personal no se siente motivado para realizar sus labores, todo ello debido a la falta de capacitación que la empresa no le proporciona.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro Contextualización

A tales efectos se analizan algunos aspectos relacionados con el tema, como la dirección de Administración del Talento Humano, la introducción de nuevas tecnologías, la globalización y la necesidad de gestionar el talento humano. Cabe afirmar que el talento humano en el Ecuador se reconoce que la gestión de Talento Humano, es importante para el desarrollo de las empresas y la sociedad, por ello se destaca el artículo de la revista Ekos (2014) donde se indica lo siguiente:

la encuesta salarial y tendencias en la gestión humana de Human Capital, el rol de la gestión humana del período 2011 se enfoca en estratégico 38 %, experto administrativo 33 %, área de apoyo 49 %, área de líder 11 % y agente de cambio 25 %. El rol futuro de la gestión, según la misma encuesta, se enfoca en estratégico 81 %, experto administrativo 12 %, área de apoyo 12 %, área de líder 20 % y agente de cambio 21 % (p. 145).

En base a lo antes mencionado, se debe afirmar que el talento humano en las organizaciones es un recurso clave y el mismo debe asumir el reto de la modernización empresarial. Dentro de este aspecto se debe realizar un detalle de los efectos de los procesos descuidados en las empresas del Ecuador, como se lo puede visualizar en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Efectos de los procesos descuidados en empresas del Ecuador

Área	Aspectos descuidados
Gestión de Talento Humano	Participación de trabajadores. Sistemas de remuneración. Intercambio de información. Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Rendimiento laboral

Fuente: Ekos (2014)

1.2.1.2. Meso Contextualización

Arias (2014), indica que en la provincia de Tungurahua la gestión del talento humano es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Los cambios de la globalización en la sociedad, deben adaptarse a las nuevas tendencias del manejo de los recursos de la empresa, es así que la implementación de un modelo de Gestión del Talento Humano ha tomado mucha importancia para tener una mejor visión de la estructura de la empresa y de esta forma tener un mejor desarrollo tanto para la empresa como para el personal de la misma.

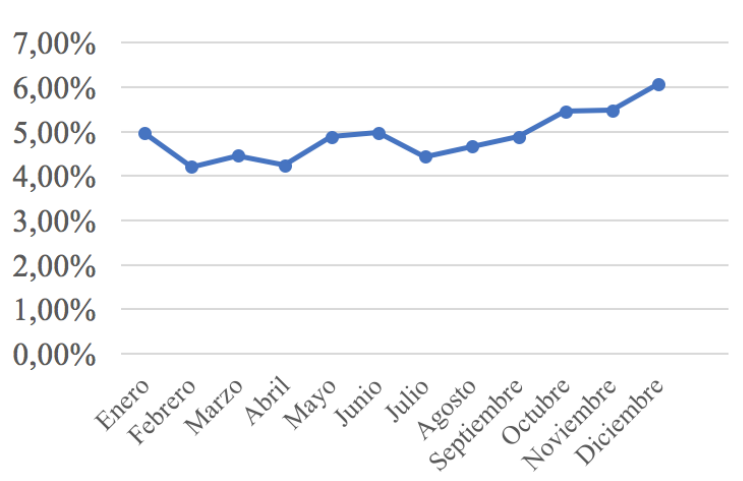
1.2.1.3. Micro Contextualización

Para Freire (2015) respecto a la gestión del talento humano en ambato indica que:

Ambato es la cuarta ciudad más importante del Ecuador, como aclara Economía y comercio mueve al ambateño, al mencionar: Ambato es la cuarta ciudad en importancia del Ecuador; es poseedora de un gran motor industrial y comercial de importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad. Más del 70 % de las empresas de estaciones de servicio de la ciudad de Ambato necesita capacitar a los trabajadores para ser más competitivos, en algunas empresas locales, no se siente un clima organizacional ideal ni acogedor, pudiendo deberse a las escasas relaciones del personal con la empresa, lo que incide que sus labores no se cumplan a un cien por ciento, lo cual provoca un bajo rendimiento, que causa una baja rentabilidad para la organización (p. 90).

Ahora es necesario indicar que en la Estación de Servicios Alonso Gavilánez se encuentra en el mercado durante 16 años, dentro de la ciudad de Ambato, la cual durante estos años ha manejado una administración sin innovación, con la misma administración de siempre es decir no se cuenta con un control de indicadores en las áreas más sensibles, adicional a ello la gerencia tiene poca experiencia en la gestión del talento humano y por último dentro de la empresa la selección, así como la contratación se la realiza de manera empírica todo ello aporta a generar que el índice de ausentismo durante el año 2016, tenga una tendencia al incremento como se lo puede evidenciar en la figura 1.1.

Gráfico 1.1: Índice de ausentismo del año 2016



Fuente: Estación de Servicios Alonso Gavilánez (2017)

Dentro de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez, no existe un modelo de gestión de Talento Humano que aporte a generar un mejor manejo del personal, para ello se destacan las cifras del ausentismo que, en el año 2016, alcanza un porcentaje de 4,89 % promedio y la rotación del personal que alcanza un valor de -9,38 % .

Es así que es necesario dentro de esta investigación, ayudar a buscar soluciones y alternativas que permita tanto a la administración como al personal a contar con otra perspectiva de compromiso con la empresa, con objetivos y metas claros, se hace

necesario. Para ello se destaca que dentro del modelo de gestión del talento humano se deben considerar lo siguiente:

- Determinar la misión, visión y valores corporativos.
- Generar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer un diagnóstico estratégico que aporte a visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Establecer soluciones con respecto a las funciones de cada colaborado, así como la capacitación a cada uno de ellos.
- Por último, establecer como se realizará el control del todo el modelo de gestión.

1.2.2. Análisis Crítico

Un modelo de gestión de talento humano es una herramienta eficaz que ayuda a incrementar la productividad de los colaboradores, contiene varios subsistemas que de no ser bien implementados generan serios inconvenientes en cuanto al ausentismo y rotación del personal. Factores importantes que representan un alto costo en la operación comercial de la empresa.

Un proceso muy importante que se realiza con el personal, son las capacitaciones constantes que deben tener, es necesario indicar que mediante estas el personal tiene un mejor desarrollo de habilidades y conocimientos los cuales va a aportar en la empresa y aplicarlos para un mejor desenvolvimiento.

La ausencia de evaluaciones al personal impide descubrir donde son los procesos que no funciona bien en la empresa, lo cual se debe realizar evaluaciones de desempeño cada cierto periodo de tiempo, y de esta forma contar con un control de cada área de la empresa, para su funcionamiento diario.

Dentro de los diferentes modelos de gestión de talento humano, se los puede diferenciar con modelos enfocados en funciones y modelos enfocados en competencias, es así que para la estación de Servicios se necesita contar con un modelo de gestión de talento humano basado en funciones, para que de esta manera todo el personal sepa específicamente que hacer en las horas laborables.

1.2.3. Prognosis

Si la estación de Servicios Alonso Gavilánez no soluciona la problemática, no podrá manejar el talento humano de la empresa, lo cual se verá afectada directamente en el funcionamiento, desarrollo, gestión y planificación de la misma, ello aporta que no se pueda conocer las áreas críticas, ni los factores claves del éxito, en un proceso informal de toma de decisiones, lo que conlleva a fallas humanas y el deterioro del proceso de ventas, ello aporta para que se generen problemas financieros en toda la empresa.

Además, la empresa tendrá que incurrir en gastos operativos debido a tiempos muertos por exceso de personal y mala asignación de actividades que no permite lograr los objetivos de la empresa de una forma eficiente.

1.2.4. Formulación del problema

Problema: Inexistencia de un modelo de gestión de talento humano dentro de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.

Es necesario describir que en la tabla 1.2, se presenta el detalle de lo que un modelo de gestión necesita para ser eficiente.

Tabla 1.2: Comparativo de un modelo de gestión

Eficiente	Ineficiente
Permite un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás.	Solo es un análisis interno que no aporta ningún valor a la empresa
Son un libro de ruta.	Es un documento que queda archivado, sin ninguna ejecución
Dan una visión de conjunto de la organización, así como visiones parciales.	No se establece visión alguna.
Proporcionar criterios de autoevaluación.	No existe ningún indicador que aporte a generar algún control.
Debe implicar a todos los niveles de organización.	Solo se implica a ciertos departamentos o personas.

Fuente: Salvador (2012)

Debido a la duplicidad de funciones y el exceso de personal en áreas similares se generan gastos administrativos innecesarios a la empresa que pueden ser destinados a la reinversión, como por ejemplo en el área de contabilidad se observa que se puede realizar un mejor proceso. Ahora se debe resaltar las principales causas de la problemática:

La carencia del empoderamiento por parte del personal en las actividades debido a la ausencia de capacitación y motivación, lo cual a su vez provoca un bajo rendimiento en el desempeño, en el área que se encuentran en contacto directo con el cliente al momento de abastecer combustible.

Además de la inexistencia de procesos claros para el reclutamiento y selección del personal, para poder analizar las áreas que se necesitan ser cubiertas por talento humano capacitado y el exceso de personal que representan gastos innecesarios para la empresa.

De acuerdo a lo analizado se justifica el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano que permita un mejor desempeño por parte de todo el personal de la gasolinera

y de esta forma poder establecer una estructura organizacional que permita una mejor comprensión de los procesos y actividades.

1.2.5. Interrogantes

Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Desconocimiento de funciones del personal en las actividades diarias.

Por qué se origina?

Inexistencia de un modelo de gestión de Talento Humano dentro de la empresa.

Qué lo origina?

La administración empírica con la que se ha venido gestionando la empresa en el transcurso del tiempo.

Dónde se origina?

En el personal operativo y administrativo de la empresa.

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administrativo.

Área: Recursos Humanos.

Especialización: Gestión.

Espacial: Estación de Servicios Alonso Gavilánez.

Temporal: 4 meses.

1.2.7. Justificación

Se justifica desarrollar la presente investigación debido a que la viabilidad del estudio en cuanto a la disponibilidad de recursos es suficiente para alcanzar los resultados esperados en la empresa.

Así también, la gestión del talento humano y su aplicación posterior permite la colaboración eficaz de las personas, con el propósito de coordinar los objetivos organizacionales con los individuales.

Por lo tanto, la investigación planteada contribuirá a generar un modelo de gestión de talento humano, para la Estación de Servicios Alonso Gavilánez, donde está puede contar con un mejor control y visión para planificar cada uno de los procesos que realizan, en cuanto al recurso humano. Así también, los resultados de la investigación aportaran a generar una visión clara de la posición estratégica de la organización dentro del mercado, para de esta manera establecer una propuesta de valor diferenciadora en el mercado.

1.2.8. Objetivos

1.2.8.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.

1.2.8.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos del modelo de gestión de talento humano.
- Analizar la situación actual del manejo administrativo de la empresa.
- Proponer un modelo de gestión de Talento Humano para la Estación de servicios Alonso Gavilánez.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Un modelo de gestión de Talento Humano, se enfoca en las personas que tiene la organización para el desempeño de los puestos que requiere la empresa, ya que exige ciertas características de las personas para poder realizar un buen trabajo que aporte a la empresa, todo depende de la administración escoger personas con buenas cualidades y que contengan características positivas en el puesto en el cual se desea ocupar, por otra parte al personal que ya trabaja, mantener ciertas capacitaciones según exija el puesto, ya que el mercado se encuentra en constante evolución y la empresa necesita avanzar conjuntamente para poder tener un buen desarrollo, tener una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado.

Velástegui (2012), los autores manifiestan que en el mundo actual se percibe el impacto del crecimiento del índice poblacional, es decir, su talento humano; razón por la cual es necesario crear nuevos sistemas que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa, puesto que, en la actualidad debemos administrar bien todos los recursos ya sean estos humanos, económicos y materiales, y así para adaptarnos a los cambios en los sistemas productivos y en mercado laboral, y prepararse para paliar los efectos inevitables de la globalización y la internalización. El alcance de la investigación fue el establecer cómo un “Modelo de gestión del talento humano incide en el comportamiento organizacional”. Revisado el trabajo de investigación se puede establecer que la diferencia representativa es la estructura del análisis estratégico de la empresa, debido a que ello representa un alto aporte para establecer la situación actual de la empresa.

Para los autores Arrobo y Cueva (2013), los autores indican que en el siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se incorporan al contexto internacional, las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales y las nuevas formas de la competencia en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación. Como alcance de la investigación es la de elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa Cimpexa S.A. En cuanto a la diferencia que tiene en presente trabajo de investigación es la implementación de una estrategia de comunicación mediante correo electrónico, con lo cual se pretende establecer un aporte importante en cuanto a la eficiencia del talento humano.

Al respecto Borja (2012), es importante destacar que el autor afirma que la gestión del talento humano es una de las actividades más importantes en una organización, debido a que mediante esta se puede alcanzar el cumplimiento y el logro de los objetivos de la organización. El alcance de la investigación es diseñar un modelo de gestión del talento humano para la florícola “Decoflor” S.A., que permita potenciar las competencias de su capital humano. Respecto a la diferencia sustancial es la estructura de como se debe gestionar el talento humano, para ello se establece seis ejes importantes los cuales son: estructura organizacional, inventario del personal, manual de funciones, plan de comunicación a los colaboradores, capacitación a colaboradores y seguimiento.

Por su parte Guerrero (2015), manifiesta que la gestión del talento humano y su aplicación posterior permite la colaboración eficaz de las personas, con el propósito de coordinar los objetivos organizacionales con los individuales. El alcance de la investigación es el diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento del desempeño laboral de talleres madereros, partiendo de la experiencia particular de Maderas Guerrero. En cuanto a la diferencia identificada con respecto a la presente investigación son los indicadores de control que se proponen los cuales son: ausentismo laboral, productividad laboral, y desempeño individual.

De acuerdo a Tocto (2017), establece que los beneficios e importancia del direccionamiento y la administración, con la utilización de un modelo de gestión de talento humano por competencias que contribuye a alcanzar resultados competitivos como: conocimientos, actitudes y habilidades creadoras de un ambiente organizado y que mejora el desempeño laboral. El alcance de la investigación es el realizar un modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato. La diferencia respecto a la investigación actual es que se establece un manual de funciones para los trabajadores, el mismo aportará en gran medida a mejorar la productividad del talento humano.

2.2. Fundamentación legal

La presente investigación se vincula al código de trabajo ecuatoriano, debido a que el modelo de gestión de Talento Humano propuesto para la Estación de servicios Alonso Gavilánez, debe cumplir con las leyes de manera que no se perjudique a ningún colaborador de la organización para ello el Honorable Congreso Nacional (2008) :

Art. 37. Regulación de los contratos.- Los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario. Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo. - Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Art. 39.- Divergencias entre las partes. - En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes (p. 4).

Los siguientes artículos del código de trabajo ecuatoriano aporta al proyecto de investigación las cuales están en el Honorable Congreso Nacional (2008) encontró lo siguiente:

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador: Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código,

Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.

Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.

Establecer comedores para los trabajadores en el momento que éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.

Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, con centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.

Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad (p. 40).

2.3. Fundamentación Teórica

Dentro de un mundo en el cual se encuentra en constantes cambios e innovaciones, las organizaciones, se ven en la necesidad de adaptarse para llegar a tener un buen desarrollo de la empresa al realizar los procesos con eficiencia y eficacia, enfocándose en la administración de los recursos humanos, todos estos cambios a los cuales se enfrentan las mismas, provocarán que se optimicen los recursos y así simplificar los procesos.

2.3.1. Capital Humano

Es necesario indicar el punto de vista de los autores López y Grandío (2012) indica lo siguiente:

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda el capital humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El capital humano, esto es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo (p. 117).

En base a lo antes mencionado, se puede concluir que el capital humano se refiere a todos los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas que se

encuentran en la organización, las cuales aportan a la organización para poder tener un mayor acoplamiento en el mercado y dar un valor agregado frente a la competencia, para de esta forma tener un mejor posicionamiento y cumplir los objetivos y metas planteadas.

2.3.2. Gestión del Talento Humano

Se resalta el criterio del autor Fred (2012), donde manifiesta que dentro de la organización las cuatro funciones administrativas son: planear, organizar, dirigir y controlar, el cual la gestión de talento humano es una función administrativa que se dedica a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de todo el personal.

Ahora se debe indicar que, “las organizaciones más exitosas en el futuro serán aquellas que entiendan seriamente y lo sostengan mediante la acción que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su persona” (Alvarado, 2012, p. 4).

Por lo tanto, se puede concluir que, el talento humano dentro de la organización es la parte creativa que proporciona el personal dentro de su campo laboral, ya que se encarga de todos los procesos que se dan en la organización, como diseñar y producir los productos, realiza el control de calidad, realizar la distribución de los productos, para poder de esta manera enfocarse y cumplir los objetivos planteados por la organización, si no se realizan de esta forma los procesos por parte del personal no se podrá cumplir los objetivos deseados.

Es de mucha importancia indicar el punto de vista del autor Dirube (2012) donde explica:

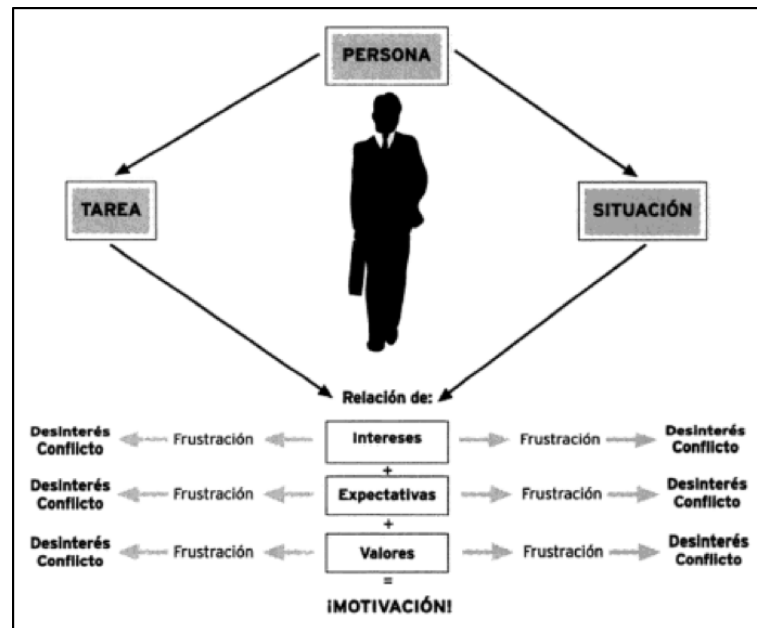
La persona se relaciona con su trabajo a través de la tarea y de la situación. Solamente al adquirir sentido, los intereses, las expectativas y los valores se obtiene la correspondiente satisfacción, tanto en las relaciones con la tarea como en las relaciones con la situación, podemos pensar que se produce un

estado de motivación, que será absoluto que el acople sea total, o que generara tensión si existen pequeñas discrepancias. Cualquier otra posibilidad desemboca en situaciones frustrantes, que, en el mejor de los casos, ocasionan desinterés o que derivan en conflictos (p. 5).

El autor concluye que al momento en que existe una vacante, para poder conocerlo a profundidad se lo puede relacionar con el conjunto de actividades o tareas que cada una de las personas realizan para de esta forma poder satisfacer las expectativas que se proyectan en él, dentro de la empresa, mediante un adecuado acoplamiento al puesto en el que se requiere su colaboración, para que de esta forma pueda tener un buen ambiente de trabajo, sin ninguna tensión, las cuales genera una falta de interés por parte del personal al momento de realizar su trabajo, y por ende genera varios conflictos o problemas, que no permitan un desarrollo que aporte a la estructura de la organización.

De esta forma si al personal se le da un ambiente óptimo donde pueda realizar todas sus funciones en beneficio de la empresa, tendrá una motivación personal y profesional, con un ambiente laboral adecuado, se evitará conflictos, y se enfocara en el desarrollo de la empresa, en la figura 2.1, se muestra el proceso de la relación laboral.

Gráfico 2.1: Relación laboral



Fuente: Dirube (2011)

La persona siempre debe estar relacionada con su trabajo mediante la tarea y la situación, ya que, si la persona toma una actitud de adquirir los intereses, expectativas y valores, va a tener una motivación al momento de realizar su trabajo, siempre que se acople a su trabajo, caso contrario existirá frustraciones al momento de realizar las actividades lo cual sería perjudicial para la empresa, e inclusive para la misma persona, y no existiría una satisfacción mutua.

2.3.3. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Para un mejor entendimiento de lo que hace referencia los procesos de la gestión del talento humano, se deben indicar los seis procesos, mismos que se detallan a continuación:

2.3.3.1. Admisión de personas

Es el proceso mediante el cual se incluye nuevas personas a la organización Levin y Rubin (2012), indica que este proceso se realizan un reclutamiento y selección de personas las cuales puedan reunir los requisitos necesarios para el puesto que la empresa tiene sin ocupar, el cual se debe a despido, renuncia u otras circunstancias que se presentan.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal, se realizan entrevistas personales con todos los candidatos al puesto vacante, para escoger la persona idónea que cumpla con las expectativas que solicita la organización, ello implica una serie de etapas que ayuden en la búsqueda de la persona que ocupará el puesto que se encuentre vacío dentro de la empresa.

Por ello se resalta el punto de vista del autor Pueyo (2012) donde manifiesta lo siguiente:

La selección implica dotar a la organización de las personas adecuadas, en cantidad, aptitud y actitud, para las funciones y actividades requeridas, en el momento oportuno y con criterio de rentabilidad económica y eficiencia organizacional. En los procesos de reclutamiento y selección se tiende a una visión integral del individuo cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, que permitan mirar a corto y medio plazo, la trayectoria profesional (p. 88).

Por lo tanto, se puede determinar que el objetivo principal de las organizaciones es adquirir personas las cuales aporten de una manera eficiente a la organización, en el proceso de reclutamiento y selección del personal, para de esta manera conocer las habilidades que tiene cada uno de los aspirantes, según el puesto que se requiera en la empresa, para de esta forma elegir al recurso humano con mayor talante, el mismo que debe cumplir con todas las expectativas de la organización.

2.3.3.2. Aplicación de personas

Son las actividades o procesos que realizan en la empresa para diseñar las actividades que el personal va a realizar. Se refiere a una serie de actividades para asignar a todo el personal en las actividades y tareas que les corresponde realizar en la organización, inclusive realizar el diseño del trabajo que se debe realiza y su evaluación constante. Al finalizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, deberán enfocarse e integrarse en sus respectivos puestos de trabajo para de esta manera poder evaluar el desempeño de cada una de las personas.

2.3.3.3. Compensación de las personas

Es una serie de procesos que realiza la empresa para incentivar al personal. Al momento de que el personal se le realiza las evaluaciones para para comprobar que su desempeño sea el esperado por parte de la administración, o un mejor desempeño, se procede a realizar incentivos, mismo que pueden ser: de un beneficio mutuo, debido a que si el personal realiza un buen trabajo, mediante el incentivo se motivará a seguirlo de manera que se pueda cumplir con todos los procesos solicitados en el puesto de trabajo, para de esta forma la empresa pueda alcanzar un mejor desarrollo con el aporte de su talento humano.

Comorera (2012) indica que:

el sistema retributivo quiere contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Al utilizar el sistema retributivo como parte del sistema global de gestión del factor humano, se contribuye a la consecución de la estrategia organizativa. Para ello debe cumplir unos requisitos: principio de igualdad, Diferenciador y con alicientes para todas las personas, Ubicado en el mercado de acuerdo con el momento estratégico de la organización, Cumplir con la normativa legal vigente, atraer a candidatos a la organización, Mantener a los empleados , motivar a los empleados (p. 78).

2.3.3.4. Desarrollo de personas

Son los procesos de capacitación que realiza la empresa a sus empleados para su desarrollo profesional y personal Pueyo (2012) manifiesta que:

los sistemas de formación tienen como finalidad el continuo desarrollo técnico y humano de las personas de la organización, de manera que incrementen su rendimiento, su satisfacción y desarrollo profesional. Entender la formación como una inversión implica que las acciones formativas puntuales se consideran como parte de un engranaje más grande, de itinerario formativo que responde, a su vez, a necesidades organizativas alineadas con la estrategia empresarial (p. 187).

Por lo antes mencionado, se resalta el hecho que en una economía digital el mercado está en constante evolución, inclusive la competencia se enfoca en ir de la mano, según los nuevos cambios o nuevas expectativas de los compradores, es importante que la empresa mantenga periódicamente capacitaciones al personal para que de esta manera se pueda tener un mejor conocimiento de las innovaciones o de lo que se cambie en el entorno y tomar las decisiones acertadas y poder tener un buen posicionamiento en el mercado.

Al momento que existen cambios en la empresa, se habla de algo desconocido o algo nuevo, para las personas de la empresa lo cual se necesita de capacitación para que puedan desarrollarse y tener un mejor conocimiento para enfrentarse a un nuevo campo que se abre dentro de la organización.

Las empresas hoy en día ven a la formación de sus colaboradores como una inversión, ya que están preparándoles con nuevas habilidades y conocimientos que les ayudará a realizar de una mejor manera su trabajo y por ende la empresa obtendrá los resultados esperados.

2.3.3.5. Mantenimiento de personas

Chiavenato (2012), indica que son procesos que se realizan por parte de la empresa para mantener un ambiente adecuado donde se pueda desenvolverse bien el personal.

Para poder mantener al personal, se debe mantener en la empresa un clima laboral óptimo en el cual se genere confianza desde el líder hasta todos sus colaboradores, otra parte fundamental para mantener a sus empleados es brindarles un ambiente cómodo para realizar su trabajo, como buena iluminación, tener lugares que no sean peligrosos para no perjudicar con su salud, de esta manera el empleado se mantendrá seguro en su lugar de trabajo con las herramientas necesarias.

2.3.3.6. Evaluación de personas

Chiavenato (2012), manifiesta que el proceso que realiza la empresa para tener un seguimiento y un buen control de las actividades que realiza el personal y poder verificar si cumple con los requerimientos.

La evaluación al personal es un proceso muy importante, ya que en esta se puede ver el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, y si la organización cumple con los objetivos, inclusive al compararlos frente al desempeño de la competencia, y de esta manera poder realizar cambios en los procesos si es necesario para que la empresa tenga un buen desarrollo.

Comorera (2012), manifiesta que la evaluación del desempeño es una herramienta de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos de la organización, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona lleve a cabo su tarea. Dentro de la organización las evaluaciones a todo el personal es una herramienta que ayuda a tener una mejor perspectiva de cada persona de cómo se comporta en la organización, si realiza el trabajo con eficiencia y eficacia, si cumple con todos los

requerimientos que la empresa le encarga en su lugar de trabajo y si está enfocado con los objetivos que la organización se plantea y que deben ser cumplidos.

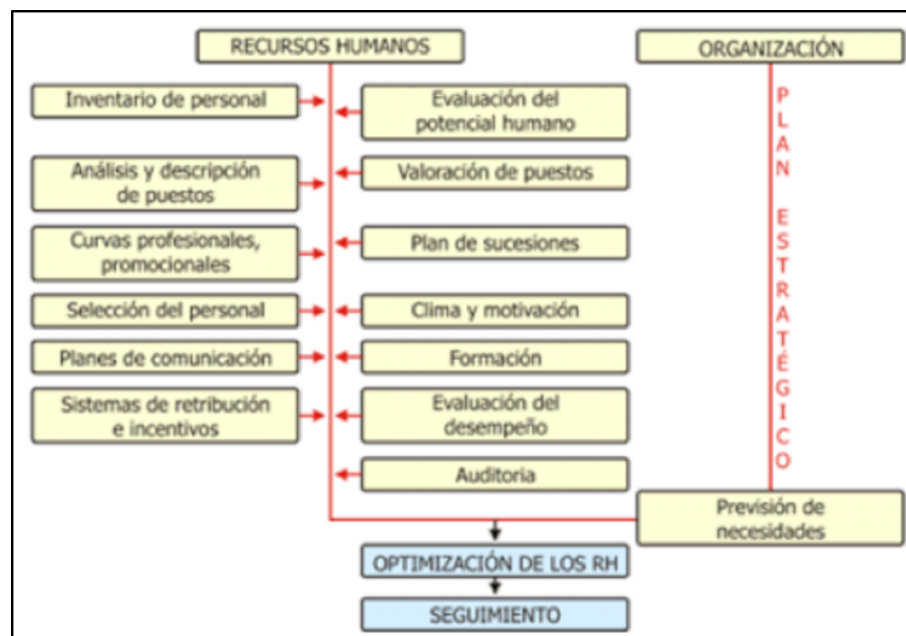
2.3.4. Modelos de Gestión de Talento Humano

Existen varios modelos de gestión de talento humano, por lo que, se puede citar a los siguientes:

2.3.4.1. Modelo de Harper y Lynch

Se debe resaltar que, “es conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano” (Samaniego, 2013, p. 2). Para de esta manera alcanzar un incremento de eficiencia en el talento humano, se describe en la figura 2.2, todos sus componentes.

Gráfico 2.2: Modelo de Harper y Lynch



Fuente: Samaniego (2013)

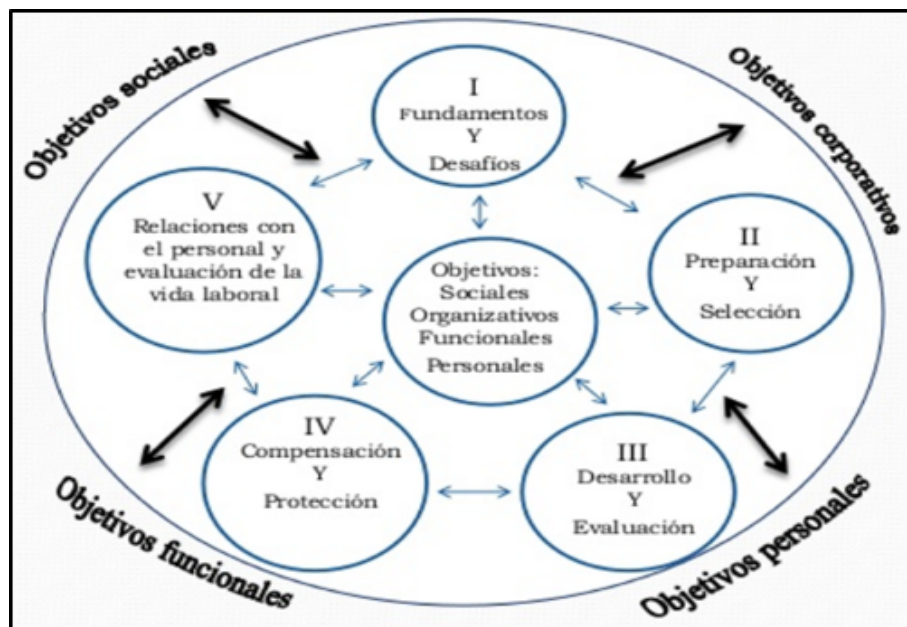
2.3.4.2. Modelo de Werther y Davis

El autor Ballivian (2015) indica que:

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de recursos humanos, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la Gestión de Recursos Humanos; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos (p. 4).

En la figura 2.3, se describe todos sus componentes, en la finalidad de visualizar todo el proceso.

Gráfico 2.3: Modelo de Werther y Davis



Fuente: Ballivian (2015)

2.3.4.3. Modelo Integral de Gestión por Competencias

El autor Zapata (2014) resalta que:

El éxito de una organización depende de las personas que la lideran y de quienes las siguen al poner en escena en forma conjunta sus conocimientos (el saber), sus habilidades (el hacer) y su actitud (el saber ser), ejes indispensables para conducirse hacia los objetivos trazados. Gestionar por competencias, es decir considerando el conjunto de atributos que cada ser humano posee, permite que la entidad tenga en cuenta todo el potencial de sus colaboradores, los desarrolle y retenga su valioso talento humano (p. 3).

Es así que se presenta en la figura 2.2, el modelo detallado por competencias.

Gráfico 2.4: Modelo Integral de Gestión por Competencias



Fuente: Zapata (2014)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Método de investigación

Para realizar la presente investigación se utiliza el enfoque mixto, debido a que, “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2012, p. 532). Es decir, dentro de la investigación se realizó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo para de esta manera generar los resultados planteados al inicio de la investigación.

En base a lo antes mencionado se generan ideas para investigar desde un ámbito científico, así como el establecer objetivos y preguntas de investigación que permitan el establecer un entendimiento integral de la problemática que se desarrolla en la Estación de Servicio Alonso Gavilánez con respecto a la gestión del Talento Humano, para de esta manera mejorar el capital humano dentro de la empresa.

Así también, se utiliza el enfoque cuantitativo, debido a que se aplica una encuesta que ayuda de una forma representativa a recabar información que se pueda cuantificar de manera numérica, para poder alcanzar a visualizar todo el contexto que integra el modelo de gestión del Talento Humano.

3.2. Modalidad Básica de la investigación

La investigación se realiza dentro de dos modalidades de la investigación como son:

- Revisión analítica de la literatura.
- De campo

3.2.1. Revisión analítica de la literatura

Sampieri et al. (2012) encontró lo siguiente:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en el mundo miles de artículos en revistas académicas y periódicos, libros y otras clases de materiales sobre las diferentes áreas del conocimiento (p. 61).

Se aplica la investigación bibliográfica debido a que se hará uso de libros, revistas, artículos científicos, blogs especializados en la temática de estudio, entre otros, debido a que estos aportan con información científica, para de esta manera respaldar el modelo de gestión del talento humano, así también que el investigador pueda tener un mejor conocimiento sobre la gestión del talento humano.

3.2.2. Investigación de campo

Ahora se debe indicar que la indagación de campo hace referencia a la, “inmersión en el contexto, ambiente o campo situación que consiste en que el investigador se introduce

y vive en el entorno que estudia” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2012, p. 375). En base a lo antes mencionado se destaca que este tipo de investigación es la más adecuada para el tema que se va a realizar, debido a la indagación del problema en estudio se la realizará en la Estación de Servicios Alonso Gavilánez, por medio del personal administrativo, financiero, operativo y recursos humanos, mediante la aplicación de una encuesta, según se lo puede ver en el anexo 1.

En la encuesta realizada a los colaboradores de la estación de servicio tiene como objetivo el conocer aspectos relevantes sobre la gestión del talento humano, para de esta manera mejorar de manera representativa el desempeño del talento humano y los procesos internos de la empresa, además cabe mencionar que consta de catorce preguntas, las cuales ayudarán al desarrollo de la investigación. La aplicación se la llevo a cabo en las instalaciones de la empresa, mediante formularios impresos.

Además, dentro de esta investigación se aplica una entrevista al el gerente de la estación de servicios Alonso Gavilánez, esta tiene como objetivo el conocer aspectos relevantes sobre la gestión del talento humano, por parte de los directivos, para de esta manera mejorar de manera representativa el desempeño del talento humano y los procesos internos de la empresa, además cabe mencionar que consta de seis preguntas, las cuales ayudarán al desarrollo de la investigación. La aplicación se la llevo a cabo en las instalaciones de la empresa, mediante un formulario impreso y grabadora.

Se utiliza también la observación directa, debido a que el investigador al estar vinculado con la empresa y forma parte del campo laboral, se encuentra en contacto directo con la problemática.

Una vez obtenida la información se tabuló por medio del *software Microsoft Excel*, además el análisis de la información se realizó con estadística descriptiva, específicamente con medidas de tendencia central como frecuencia y porcentaje.

3.3. Población y muestra

Dentro de este aspecto es necesario indicar que, “muestra es el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2012, p. 375). Por lo tanto, la población de estudio está conformada por todos quienes forman parte de la Estación de Servicios Alonso Gaviláñez, según se presenta en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Población sujeta de estudio

Población	Frecuencia
Área Administrativa	4
Área Financiera	4
Área Operativa	22
Área de Recursos Humanos	2
TOTAL	32

Fuente: elaboración propia

Es necesario destacar que no es necesario realizar el cálculo de la muestra debido a que la población es menor a 100, por ello se aplicará el análisis al total de la población.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Es importante mencionar que, para el desarrollo del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se trabajó con treinta y dos datos, mismos que son el total del personal de la empresa Estación de Servicios Alonso Gaviláñez, y así poder conocer la realidad de la misma.

Para el mencionado diagnóstico se realiza la encuesta y entrevista descritas a continuación.

4.1. Desarrollo de la encuesta

4.1.1. ¿Usted cree que la gestión del talento humano es importante en la estación de Servicios Alonso Gaviláñez?

Tabla 4.1: Importancia de la gestión

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Si	29	91 %
No	3	9 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis

En la encuesta realizada a los colaboradores de la Estación de Servicios Alonso Gaviláñez se puede visualizar que el 91 % de las personas indica que la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano es muy importante dentro de la empresa, y el 9 % indica que no tiene mucha importancia o que no tienen conocimiento acerca del tema. por lo tanto, se debe establecer un Modelo de Gestión del Talento Humano que aporte al crecimiento del capital humano con el que cuenta la organización, para de esta manera hacer que la organización pueda ser competitiva tanto en el mercado local como regional.

4.1.2. ¿Considera usted eficiente la gestión del talento humano dentro de la empresa?

Tabla 4.2: Eficiencia de la gestión

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Si	0	0 %
No	32	100 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis

El 100 % de los colaboradores indican que la empresa no cuenta con un modelo de Gestión del Talento Humano. Por lo tanto, la organización no tiene un buen manejo y control sobre sus actividades y no permite que la empresa llegue a su potencial máximo.

4.1.3. Valore lo que es importante para que usted pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente, siendo 1 nada importante y 5 muy importante

Tabla 4.3: Valoración del desempeño

Categorías	1 Nada importante	2	3	4	5 Muy importante
Innovación y mejora de procesos	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Desarrollo, mejora y diseño de productos habilidades administrativas	14 %	29 %	14 %	14 %	14 %
Tecnologías de información	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
Crédito y cobranzas	6 %	57 %	11 %	11 %	14 %
Finanzas	3 %	29 %	29 %	34 %	6 %
Servicio y atención al cliente	0 %	23 %	20 %	43 %	6 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

En la encuesta que se realizó a los trabajadores de la empresa se trató varios puntos primero la infraestructura, 19 empleados respondieron que, es un factor muy importante dentro de la empresa y 13 respondieron que es importante, por lo tanto, se evidencia que la infraestructura cumple un papel fundamental para que los colaboradores puedan desempeñar un trabajo óptimo que aporte a la empresa cumplir todos sus objetivos.

En cuestión a lo que corresponde en equipos y materiales de trabajo 24 empleados respondieron que es muy importante, 7 empleados respondieron que es importante y tan solo 1 empleado respondió un nivel intermedio, por lo tanto, la empresa debe proporcionar los equipo necesarios y materiales que aporten a que los colaboradores puedan desenvolverse y sentirse cómodos en el ámbito laboral.

En las jornadas de trabajo de la empresa respondieron que es un factor muy importante el cual corresponde a 26 empleados de los 32 encuestados, 5 empleados respondieron que es importante y solo un empleado contesto un nivel medio. Por lo tanto, en la Estación de Servicios se necesita tener un plan de trabajo bien distribuido para todo el personal, con horarios adecuados, con horarios de entrada y salida para que el personal tenga una mejor visión de lo que va a realizar en la empresa.

En uniformes, 31 empleados respondieron que es muy importante tener un uniforme en buenas condiciones para realizar su trabajo, y tan solo un empleado respondió que es importante, por lo tanto, la empresa debe tomar medidas en cuanto a renovar los uniformas del personal, principalmente en el área operativa ya que tienen contacto directo con los clientes y de esta forma se indica la imagen y la presencia de la empresa. En el factor acceso a la información 10 empleados contestaron que es muy importante tener la información necesaria para poder tener una visión más clara de la situación de la empresa, 15 empleados respondieron en los niveles medios, y 7 respondieron que no nada importante, esto se debe a que en la área financiera y administrativa necesitan acceso a la información de la empresa, para poder tomar las decisiones que aporten al cumplimiento de los objetivos.

En base al factor de los sueldos del personal, 31 empleados de los 32 respondieron que es muy importante y 1 empleado respondió que es importante, por lo tanto, el sueldo cumple un factor importante para que los trabajadores se sientan conformes dentro de la empresa y de esta manera cumplan con eficiencia sus funciones y aporten a que la empresa tenga un mejor crecimiento.

En beneficios sociales, 30 empleados respondieron que es muy importante, mientras que 2 empleados respondieron que es importante, por lo tanto, se puede ver que la empresa debe proporcionar a todos sus colaboradores todos los beneficios según las leyes a las cuales ellos tiene derecho y no tener un malestar dentro de la empresa por parte de los empleados y que se sientan conformes en su lugar de trabajo.

Dentro del factor de la capacitación, 26 empleados respondieron que es muy importante tener capacitaciones permanentes y 6 empleados respondieron que es importante, por lo tanto, la empresa debe optar por realizar retroalimentaciones a todos sus colaboradores cada cierto periodo de tiempo, debido a que el mercado y la tecnología está en constante evolución, y sus colaboradores deben estar preparados para enfrentar cualquier reto que se presente en la empresa.

Las vacaciones 30 empleados respondieron que es muy importante y solo 2 respondieron que es importante, por lo tanto, la empresa debe cumplir con los días de vacaciones que tienen sus colaboradores según la ley, y de esta forma tengan un mejor trato y de esta forma tener una motivación para que los empleados realicen sus funciones con eficiencia.

4.1.4. ¿Cuándo fue contratado, tuvo un proceso de selección de personal?

Tabla 4.4: Proceso de selección

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Si	14	44 %
No	18	56 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se puede observar que el 56,3 % del personal contratado no paso por un proceso de selección el cual ayude a la empresa a obtener personas que ayuden al desarrollo de la empresa, por el contrario, el 43,8 % si ha pasado por un proceso de selección. Por lo tanto, se considera la necesidad de que se realice un proceso de selección de personal al momento de abrirse una vacante dentro de la organización para poder tener personal con las cualidades que el puesto requiere.

4.1.5. ¿En su primer día de labores usted tuvo una inducción a la empresa y a las funciones a desempeñar?

Tabla 4.5: Inducción a la empresa

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Si	30	94 %
No	2	6 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 93,8 % que corresponde a 30 empleados respondieron que, si tuvieron una inducción al momento de ser contratados, mientras que el 6,3 % que corresponde a 2 empleados respondieron que no, por lo tanto, la empresa debe tener un mejor proceso de inducción a los colaboradores para que se acoplen más rápido a la empresa y puedan tener un mejor conocimiento de lo que abarca su puesto de trabajo.

4.1.6. ¿Podría calificar la inducción cómo?

Tabla 4.6: Calificación de la inducción

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Mala	4	13 %
Regular	13	41 %
Buena	15	47 %
Excelente	0	0 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Como se puede ver en los resultados el 46,9 % que corresponde a 15 empleados recibieron una buena inducción a la empresa, el 40,6 % a 13 empleados recibieron una inducción regular y el 12,5 % que corresponde a 4 empleados recibieron una mala inducción. Por lo tanto, dentro de la empresa se debe considerar un proceso al momento de incorporar, proporcionarles información básica de los antecedentes de la empresa y la información necesaria para poder realizar todas las actividades de manera satisfactoria, para lograr que se integre a su puesto y en el ambiente laboral en el cual ejercerá su trabajo.

4.1.7. ¿Usted recibe capacitaciones que le aporten a mejorar su desempeño laboral?**Tabla 4.7:** Recepción de capacitaciones

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	0	0 %
Casi Siempre	0	0 %
A veces	14	44 %
Rara vez	16	50 %
Nunca	2	6 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 50 % de 32 empleados rara vez reciben capacitaciones en la empresa, mientras que el 43,8 % que corresponde a 14 empleados reciben capacitaciones a veces y apenas 2 empleados que corresponde al 6,2 % no recibieron ningún tipo de capacitaciones, por lo que la empresa no ofrece una retroalimentación a sus colaboradores que aporte al crecimiento tanto personal como de la empresa, ya que es muy importante mejorar la actitud, conocimiento, habilidades y conductas personales, para de esta forma poder

adaptarse a cualquier tipo de cambio que se presente, tanto factores externos como internos.

4.1.8. ¿Participa activamente en las actividades de la empresa?

Tabla 4.8: Participación en actividades

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	1	3 %
Casi Siempre	4	13 %
A veces	12	38 %
Rara vez	14	44 %
Nunca	1	3 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 43,8 % de los trabajadores participan rara vez en las actividades de las empresas, el 37,5 % que corresponde a 14 empleados, a veces participa en las actividades, el 12,5 % que corresponde a 2 empleados casi siempre, 1 empleado respondió que siempre tiene gran actividad en la empresa y 1 empleado que nunca tiene participación, por lo tanto, dentro de la Estación de Servicios se puede observar que la gran mayoría de sus colaboradores no participan en las actividades lo cual crea inconformidad en el ámbito laboral, la empresa tiene que sacar un beneficio por parte de sus colaboradores mediante motivaciones a todos, y comprometerlos dentro de la organización, por lo que la empresa necesita un personal activo de participar y contribuir al desarrollo.

4.1.9. ¿Tiene la confianza de compartir opiniones con sus directivos?

Tabla 4.9: Compartición de opiniones con directivos

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	3	9 %
Casi Siempre	2	6 %
A veces	6	19 %
Rara vez	13	41 %
Nunca	8	25 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se puede observar que el 40,6 de los colaboradores, rara vez comparten alguna idea u opinión con sus directivo, el 25 % respondió que nunca comparten ideas, el 18,8 % que corresponde a 6 empleados respondió que a veces, el 9,4 % siempre tiene una buena forma de debatir ideas con sus colaboradores y el 6,3 % que corresponde a 2 empleados casi siempre pueden compartir ideas, en la Estación de Servicios Alonso Gavilánez se puede observar que de todo el personal encuestado el Área Administrativa y el Área Financiera son las que mejor comunicación tiene con los directivos, y las otras áreas no tiene la facilidad de comunicarse por lo que dentro de una empresa se necesita una comunicación constante desde las áreas más bajas hasta los directivos, de esta forma crear un clima de comunicación constante, informar el trabajo y lo que está ocurriendo dentro de la empresa, ya que la inactividad e ineficiencia conlleva a niveles bajos de ventas.

4.1.10. ¿Se solicita su opinión para realizar algún trabajo de la empresa?

Tabla 4.10: Solicitud de opinión

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	3	9 %
Casi Siempre	2	6 %
A veces	7	22 %
Rara vez	16	50 %
Nunca	4	13 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

16 empleados que corresponde al 50 % se les solicita rara vez su opinión al momento de realizar un trabajo, el 21,9 % que corresponde a 7 empleados a veces se les pide una opinión que aporte en el trabajo, el 12,5 % nunca se les pide ideas en la empresa, 3 personas que corresponde al 9,4 % siempre se les solicita para que aporten en estrategias para solucionar problemas de la empresa y 2 personas que corresponde al 6,3 % se solicita su ayuda, es de mucha importancia dentro de la empresa tener sugerencia u opiniones de todos sus colaboradores en todas las áreas de las empresas ya que son diferentes trabajos por lo tanto con un personal altamente capacitado se le puede pedir opiniones acerca de su área de trabajo para solucionar problemas, y no darle más importancia a ciertas áreas de la empresa.

4.1.11. ¿Puede expresar sus ideas y opiniones con libertad?

Tabla 4.11: Expresión de ideas y opiniones

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	1	3 %
Casi Siempre	3	9 %
A veces	9	28 %
Rara vez	15	47 %
Nunca	4	13 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Como se indica un el 47 % del personal indica que rara vez puede opinar sobre alguna idea o estrategia que tenga para ayudar a la empresa, el 28 % manifiesta que a veces puede sugerir ideas, el 13 % responde que nunca ha manifestado estrategias que apoyen a la toma de decisiones, el 9 % del personal responde que casi siempre puede sugerir a los directivos sobre alguna idea u opinión mientras que el 3 % siempre puede establecer estrategias, por lo tanto en la Estación de Servicios se necesita la conexión de todos los departamentos para poder analizar los problemas que existe en cada uno de ellos y tomas las correctivas necesarios dentro de la empresa.

4.1.12. ¿Les dan valor a sus ideas en el desarrollo del trabajo?

Tabla 4.12: Valor a sus ideas

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	1	3 %
Casi Siempre	3	9 %
A veces	8	25 %
Rara vez	18	56 %
Nunca	2	6 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 56 % de los colaboradores respondieron que nunca se les incentiva por su trabajo, el 25 % respondieron que a veces se les da motivaciones, el 10 % contestó respondió que casi siempre valoran las estrategias que implementan en la organización, el 6 % nunca se reconoce las aportaciones que realiza en sus trabajos para la empresa y apenas el 3 % siempre les dan valor a las ideas u opiniones que aportan a la empresa, por lo tanto los directivos de la empresa debe reconocer y dar valor a todas las aportaciones que realizan sus colaboradores en la empresa, por lo que puede producir desacuerdos en la relación y un mal desempeño por parte del personal.

4.1.13. ¿Puede preguntar con facilidad acerca de un proyecto en marcha?

Tabla 4.13: Preguntar con facilidad

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	3	9 %
Casi Siempre	1	3 %
A veces	2	6 %
Rara vez	15	47 %
Nunca	11	34 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se puede ver que el 47 % de la empresa que corresponde a 15 empleados rara vez conoce acerca de los proyectos que la empresa está poniendo en marcha, el 34 % del personal nunca les informan sobre sobre nuevas estrategias que la empresa desea implementar, el 10 % que corresponde 4 colaboradores siempre están informados, el 6 % rara vez los vinculan sobre nuevas ideas que tiene la organización y el 3 % casi siempre tienen conocimiento de la estrategia que se va optar para mejorar el desarrollo de la empresa, por lo tanto la empresa necesita vincular y tener conocimiento de todo el proceso que conlleva a realizar un nuevo proyecto, debido a que con una buena comunicación con todos los departamentos se tendrá un mejor conocimiento para poder ver lo que hace falta en la empresa.

4.1.14. ¿Considera que es importante la relación entre jefe-empleado dentro de la empresa?

Tabla 4.14: Relación entre jefe-empleado dentro de la empresa

Categorías	Número de personas	Porcentaje %
Siempre	21	66 %
Casi Siempre	10	31 %
A veces	1	3 %
Rara vez	0	0 %
Nunca	0	0 %
Total	32	100 %

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 66 % de los colaboradores dice que siempre es importante tener una buena relación con los directivos, el 31 % contestó que casi siempre es importante la relación con los directivos y tan solo el 30 % contestó que a veces se debe tener una buena relación con los superiores, por lo tanto en la empresa siempre debe haber una buena relación ya que así el personal tendrá un desempeño laboral óptimo, con el apoyo de los directivos, que les den motivaciones constantes y de esta forma se apoyaran tanto directivos como el personal

4.1.14.1. Conclusiones de la encuesta

- Mediante la encuesta realizada se puede concluir que en la actualidad la empresa no tiene un Modelo de Gestión del Talento Humano debido a que en los resultados se evidencia como los procesos de selección de personal y contratación no tienen un seguimiento adecuado para poder contratar personal calificado que aporte a la organización, por otro lado las capacitaciones en la empresa son escasas y es un factor que aportaría a tener un mejor desenvolvimiento por parte del personal y abrirse a nuevos campos.

- Como resultado de la investigación realizada, se puede observar que la relación que existe entre ejecutivo y empleado no es buena, por lo tanto, no existe una buena comunicación, sobre todo entre los departamentos de la empresa, y esto provoca que no se analicen con profundidad los problemas que ocurren, inclusive no se dan cuenta de las falencias que existe, por lo que se necesita una mejor apertura entre los departamentos para tener un trabajo en equipo.

4.1.15. Análisis de entrevista

Se desarrolla una entrevista estructurada al gerente de la Estación de Servicios Ing. Alonso Gavilánes, misma que consta de seis ítems, según se observa en el anexo 2. El análisis de cada ítem se detalla a continuación:

- Dentro de la Estación de Servicios nunca se ha implementado un modelo de Gestión del Talento Humano adecuado, basado a una serie de procesos que se debe dar seguimiento, por parte de los directivos hacia el personal, por lo tanto la empresa no tiene personal capacitado, ni un buen análisis de puestos, ya que dentro de la empresa inclusive existe exceso de personal y una duplicidad de funciones, esto lleva a la empresa a tener desperdicios en otras áreas de la empresa las cuales se debe enfocar.
- El gerente de la Estación de Servicios, indicó que al momento de implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano La empresa tendrá una mejor perspectiva y un mejor control del capital humano, teniendo una mejor comunicación en todas las áreas de la empresa y de esta forma saber qué es lo que se necesita y poder retroalimentar según la empresa lo pida, por lo tanto la empresa necesita de un Modelo de Gestión del Talento Humano para solucionar todos los problemas que existe de comunicación entre todas la áreas
- El gerente de la empresa comento que las áreas en las cuales se tiene falencias, son el Área de Recursos Humanos y el Área Operativa, debido a la falta de comunicación, inclusive a la falta de participación con opiniones que aporten

a tomar ciertas medidas o cambios para la empresa o dar a conocer algo que en la empresa no se encuentra con un buen funcionamiento, en el área de recursos humano no se tiene un modelo que aporte a la empresa a tener un mejor manejo del capital humano, por lo tanto, esa área es una de las más críticas de la empresa.

- El gerente de la empresa nos dio a conocer que no se encuentra satisfecho con su equipo de trabajo, debido a la falta de capacitaciones al personal, como nos mencionaba en atención al cliente, que existe muchas quejas por parte de los consumidores, en el cual mencionan que no se encuentran satisfechos la forma en que el despachador los recibe, en el Área de Contabilidad se encuentra exceso de personal cumpliendo las mismas funciones, ya que no se realiza un análisis de puesto adecuado que ayude a reconocer lo que la empresa realmente necesita.
- El gerente menciona que existe poco empoderamiento del todo el personal hacia la empresa, inclusive puede ser culpa por parte de la administración ya que no se emplea motivaciones, capacitaciones que ayuden al desarrollo tanto personal como en el ámbito laboral de todo el personal, por lo tanto se debería optar en la empresa por brindar un buen ambiente laboral y ciertas motivaciones que ayuden a los colaboradores a tener un mejor desempeño y de esta forma tener un mejor desarrollo de la empresa.
- Con la información proporcionada por el gerente de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez, se puede observar con claridad que la empresa no ofrece a sus colaboradores ningún tipo de retroalimentación para su desarrollo, por lo tanto, la empresa debería optar por aportar a sus empleados capacitaciones, para de esta forma tenga un conocimiento amplio sobre el mercado, ya que se encuentra en constante evolución y se necesita ir de la mano.

4.1.15.1. Conclusiones de la entrevista

- Mediante la entrevista realizada al gerente de la Estación de Servicios, se puede concluir que la empresa nunca ha optado por un Modelo de Gestión del Talento humano, por lo tanto, ha venido teniendo conflictos, los directivos con todo el

personal ya que el desempeño no es bueno, y a esto se debe a que los directivos no toman medidas para crear un ambiente laboral confortable para el personal, y de esta forma poder cumplir los objetivos con un buen equipo de trabajo.

- Dentro de la empresa como se analizó en la encuesta, no se tiene un correcto análisis de puestos al momento de contratar personal, inclusive no se sabe lo que se pide para la vacante que existe en la organización, debido a que en la empresa en ciertas áreas existe duplicidad de funciones, debido al exceso de personal que se contrata sin tener una adecuada información sobre lo que la empresa pide.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Antecedentes

La estación de servicios Alonso Gavilánez está ubicada en la Av. Las Américas y Paraguay, sector redondel de Cumandá, en Ambato. Fue fundada en el año 2000 por el Señor Alonso Gavilánez Velasteguí, quien con espíritu emprendedor y gracias a la ayuda de sus hijos, ha logrado mantenerla viva en el tiempo, actualmente cuenta con 32 colaboradores, distribuidos entre personal operativo y administrativo. El giro del negocio consiste en la provisión de hidrocarburos y aditivos de vehículos.

Ahora cabe recalcar, que una vez analizado los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos, se puede concluir que la inexistencia de un Modelo de Gestión de Talento Humano ha generado un clima laboral un tanto caótico, caracterizado por la duplicidad de funciones, comunicación deficiente y un bajo empoderamiento de los empleados frente a las actividades de la empresa; razones por las cuales se justifica la implementación de un Modelo de Gestión que resuelva la problemática actual y mejore la competitividad de la misma.

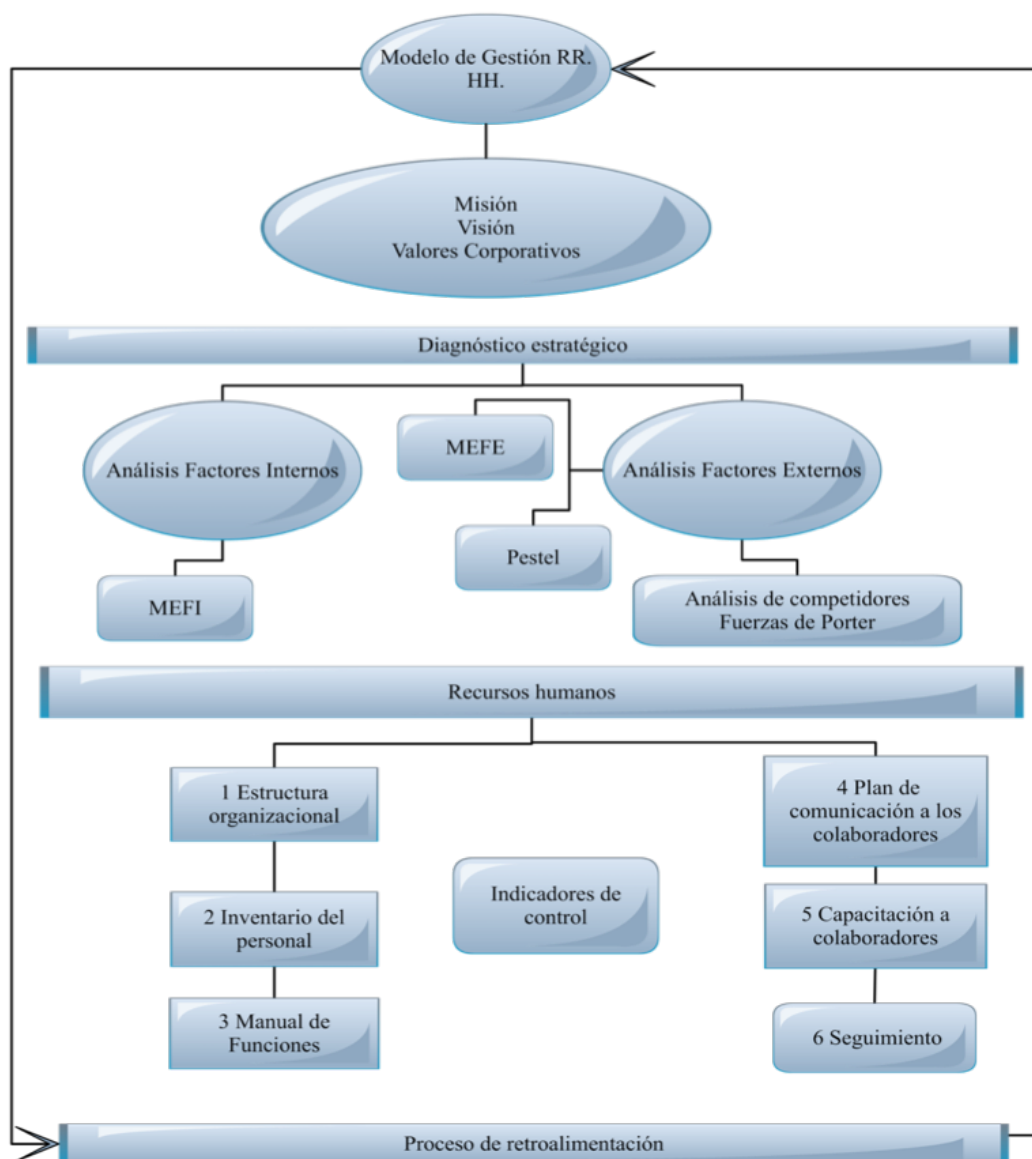
5.2. Modelo de gestión del talento humano

El modelo de la gestión del talento humano para la estación de servicio se lo elabora considerando como base fundamental el modelo de los autores Harper y Lynch, debido a que es aquí donde se puede contar con panorama global de toda la organización, para

de esta manera llegar a alcanzar un incremento en la eficiencia de los colaboradores dentro de la organización.

Por lo tanto, en la figura 5.1, se puede evidenciar el modelo para la gestión del talento humano propuesto para la estación de servicio Alonso Gaviláñez, es necesario indicar que se considera los componentes más relevantes que se ajustan a las necesidades de la organización.

Gráfico 5.1: Modelo de Gestión del talento humano



Fuente: elaboración propia en base a Harper y Lynch (2013)

El presente modelo se inicia con el análisis de la misión, visión y valores corporativos, para de esta manera pasar a la estructura administrativa, una completada dicha fase se procede a desarrollar el diagnóstico de los factores internos, así como también de los externos para de esta manera determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y oportunidades, así también conocer la posición competitiva que tiene actualmente la empresa.

Una vez completadas las dos fases antes mencionadas se procede a generar las estrategias que pueden aportar a mejorar la situación actual de la empresa, para culminar con el monitoreo y control de toda la estructura del modelo.

5.2.1. Misión

Contribuir a la ciudadanía ambateña y tungurahuese a través de la provisión de hidrocarburos, aceites y aditivos de manera eficaz y eficiente.

5.2.2. Visión

Ser la estación de servicios de mayor liderazgo a nivel local, mediante el trabajo en equipo y calidad en el servicio.

5.2.3. Valores corporativos

- Servicio y atención al cliente. Lo que ofrece la empresa a todos los clientes para tener buena comunicación y relacionarse de mejor manera.
- Compromiso. Permite describir la obligación que tienen cada uno de los colaboradores con la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.
- Honestidad. Es una virtud de las personas que indican el respeto hacia los principios morales, los bienes ajenos o las buenas costumbres.

- Responsabilidad. Habilidad de poder medir y/o reconocer alguna consecuencia de algo realizado.

5.3. Diagnóstico estratégico

5.3.1. Ponderaciones

Para realizar el análisis se ha determinado una escala para ponderar tanto los factores internos como los externos, misma que se muestra en la tabla 5.1.

Tabla 5.1: Matriz de evaluación de factores internos

Rango	Descripción
1 a 2	Muy débil
3 a 4	Débil
5 a 6	Medio
7 a 8	Fuerte
9 a 10	Muy fuerte
-1 a -2	Muy débil
-3 a -4	Débil
-5 a -6	Medio
-7 a -8	Fuerte
-9 a -10	Muy fuerte

Elaborado por: Héctor Gavilán

5.3.2. Análisis de los factores internos

Por medio de la matriz de evaluación de factores internos denominada MEFI, se puede observar la situación actual de la Estación de Servicios Alonso Gavilán en la parte interna, según se puede ver en la tabla 5.2.

Tabla 5.2: Matriz de evaluación de factores internos

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Fortalezas				
Alianzas estratégicas	6	0.048	0.29	La empresa maneja convenios y alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas. Ello representa una fortaleza debido a que existe una continua liquidez para la empresa.
Almacenamiento de productos	3	0.024	0.07	Se cuenta con un almacenamiento del producto eficiente, debido a que cuenta con tecnología de punta para la recepción y despacho del combustible.
Facturación electrónica	7	0.056	0.39	la facturación se realiza al momento que el despachador despacha el producto de manera automatizada.
Falta de verificación de los residuos peligrosos	5	0.04	0.2	La gasolinera cumple con todas las normas requeridas por la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero), por lo cual no existe un impacto ambiental y riesgo para los colaboradores.
Infraestructura	2	0.016	0.03	La infraestructura con la que cuenta la organización es adecuada para prestar el servicio, pero los colaboradores no cuentan con un lugar para poder alimentarse.
Precios	7	0.056	0.39	Los precios se encuentran regulados por la proveedora de combustible, que en el caso de la estación de servicio es Masgas.
Debilidades				

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.2: Matriz de evaluación de factores internos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Comunicación digital	2	0.048	0.1	La empresa no cuenta con una estrategia de comunicación digital lo cual representa una debilidad en cuanto a la interacción con los clientes actuales y potenciales que tiene la Estación de Servicio Alonso Gavilánez.
Servicio atención cliente	1	0.065	0.07	Para la contratación de los colaboradores no se realiza mediante un proceso efectivo de selección de personal, así como también no se les realiza una inducción y capacitación sobre servicio y atención al cliente. Lo cual representa una desventaja al momento que el colaborador cuando tiene contacto con los clientes no preste un servicio adecuado al cliente.
Análisis de clientes	2	0.04	0.08	En la actualidad no se cuenta con un servicio posventa y segmentación de mercado que aporte a desarrollar un posicionamiento de las ventas.
Capacitación	1	0.056	0.06	La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual que aporte a desarrollar las capacidades de cada uno de los colaboradores.
Clima Laboral	1	0.056	0.06	Al ser una empresa donde no existe un departamento de gestión del recurso humano, el clima laboral es desfavorable para los colaboradores que realizan su trabajo.

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.2: Matriz de evaluación de factores internos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Comunicación entre colaboradores	2	0.048	0.1	Los colaboradores no cuentan con las facilidades de poder comunicarse por los canales adecuados, ello dificulta muchas de las veces que las actividades que realicen no sean prioridad para la organización.
Dirección Estratégica	2	0.048	0.1	Actualmente no se cuenta con un plan estratégico que permita visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y del mercado.
Estrategia de marketing móvil	1	0.081	0.08	El crecimiento del uso de los teléfonos móviles en el Ecuador, obliga a las empresas a generar nuevas estrategias acorde a las necesidades de los usuarios. En la actualidad la empresa no cuenta con una aplicación móvil que le permita interactuar y generar nuevas oportunidades de negocio.
Ideas e innovación	1	0.056	0.06	La empresa no cuenta con un departamento de innovación que genere nuevas ideas para generar una representatividad en el mercado local y nacional.
Imagen corporativa	2	0.048	0.1	En la actualidad la empresa no se ha preocupado de generar una imagen gráfica que mejore el posicionamiento de la marca.

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.2: Matriz de evaluación de factores internos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Predisposición al cambio	2	0.048	0.1	Los colaboradores de la empresa no tienen una visión positiva del cambio, lo cual dificulta el implementar un modelo de gestión del talento humano.
Selección de personal	1	0.081	0.08	No existe un proceso de selección del personal, al momento ello representa una debilidad importante en la organización debido a que los clientes se quejan con más frecuencia del servicio que reciben en el despacho de combustible.
Modelo de Gestión del Talento Humano	1	0.081	0.08	En la actualidad la Estación de Servicio Alonso Gavilánez, no cuenta con un modelo de gestión del talento humano lo cual conlleva a generar una desventaja importante en el mercado.
TOTAL	49	1	2.44	

Fuente: elaboración propia

Al concluir el análisis con la matriz EFI, se observa que tiene como resultado 2.44 puntos, dicho resultado está por debajo del promedio ponderado de 5.5, lo que indica que las empresas tienen más debilidades que fortalezas, por lo tanto, es necesario trabajar el aspecto del talento humano para fortalecer la misma.

5.3.3. Análisis de los factores externos

Por medio de la matriz de evaluación de factores externos denominada MEFE, se puede observar la situación actual de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez en la parte externa, según se puede ver en la tabla 5.3:

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Oportunidades					
Condiciones de pobreza	8	0.036	0.29	”La pobreza por NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) a nivel nacional en diciembre de 2016 llegó a 32,1 %, valor que no tiene diferencia estadísticamente significativa con respecto al 32,9 % de diciembre de 2015”(INEC, 2016, p.3)	Económicos
Crecimiento del turismo	10	0.045	0.45	El turismo en la Provincia del Tungurahua crece especialmente en épocas de fiestas de carnavales, aproximadamente en un 15,1 % de demanda extranjera. Por lo tanto, al estar en la entrada de la ciudad tiene una oportunidad mayor.	Económicos
Desempleo	4	0.018	0.07	Existe un descenso al 4,4 % de desempleo en el país, por lo que se podría dar trabajo a los despachadores y administrativos. Los despachadores deben ser de 30 años en adelante.	Económicos
Tamaño del mercado	9	0.04	0.36	Según el INEC (2010) la población de Ambato es 329.856 entre hombres y mujeres de una edad promedio 30 años, por lo que podrían ser clientes potenciales.	Económicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Transacciones de pago rápidas	10	0.045	0.45	La forma de pago de las gasolineras no siempre es en efectivo, también se puede incrementar transacciones inmediatas con tarjeta de débito o transferencias bancarias.	Económicos
Ley de IESS	7	0.031	0.22	Los empleados deben regirse a lo que contempla la ley del IESS, de la misma manera los empleadores, es así que esto es una oportunidad para los mismos.	Legales
Ley de Gestión Ambiental	5	0.022	0.11	Las gasolineras deben regirse a lo que contempla la ley de Gestión Ambiental y la ley de Hidrocarburos, es así que la Estación de servicios Alonso Gavilanes está acorde a las mismas, pero debe mejorar.	Legales
Ley tributaria	6	0.027	0.16	La ley tributaria indica que las empresas deben cumplir lo que contempla en la parte financiera, por lo tanto, la gasolinera está acorde a la misma.	Legales
Estado de las vías de la ciudad	7	0.031	0.22	En el año 2017 la alcaldía realiza mantenimiento de las diferentes vías de la ciudad, lo que es una oportunidad para tener mayor cantidad de clientes.	Políticos

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	0.027	0.16	Dentro del literal h del punto 7.8 dentro de las políticas y lineamientos estratégicos, mencionan que se debe implementar estándares de calidad ambiental especialmente en desechos de hidrocarburos y otros.	Políticos
Transformación de la Matriz productiva	9	0.04	0.36	Dentro de la transformación de la matriz productiva uno de los indicadores dentro de las industrias estratégicas está Refinería del Pacífico que menciona a la gasolina.	Políticos
Hábito consumista de la población	10	0.045	0.45	La mayor cantidad de la población tiene vehículos que funcionan con gasolina. Muy pocos poseen vehículos ecológicos debido a que son muy costosos.	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	10	0.045	0.45	Cada una de las gasolineras tienen absoluta decisión en aplicar las promociones o publicidades a bien tuviere, siempre y cuando no se salgan del régimen de la ARCH.	Sociales

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Tendencia de consumo	9	0.04	0.36	Aproximadamente un 25 % de la población de Ambato tiene un vehículo, es decir unos 82000 vehículos que podrían ser clientes de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	5	0.022	0.11	En el territorio ecuatoriano, al ser un país petrolero, existe un mercado en crecimiento sobre la tecnología para las gasolineras. En este aspecto se resalta que se dispone de tecnología de punta a pesar de los costos.	Tecnológicos
Innovación de las TIC's	6	0.027	0.16	Acorde a la tecnología solicitada por MASGAS, debido a que es proveedora de combustible de la Estación de Servicios.	Tecnológicos
Mantenimiento de la tecnología actual	8	0.036	0.29	El costo es bastante fuerte para poder mantener la tecnología en las gasolineras, es así que es una oportunidad que tiene la gasolinera en estudio debido a que, si podrían mantener actualizada la tecnología, por lo años en el mercado.	Tecnológicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Nuevas formas de comunicación	9	0.04	0.36	Con el aumento de la tecnología actual es importante que las empresas estén a la vanguardia de la misma.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	0.045	0.45	Al saber que aproximadamente el 78 % de la población utilizan el internet, se puede aprovecharlo con promociones.	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphone	10	0.045	0.45	A nivel de país el 60 % utilizan teléfonos inteligentes para trabajo y el 40 % en la vida personal, se puede aprovechar para promociones de diferente magnitud.	Tecnológicos
Poder negociador de los clientes	10	0.045	0.45	En Ambato existen aproximadamente 82 mil vehículos, según la Agencia de Matriculación, por lo tanto, no existe un poder de negociación de los clientes.	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	0.045	0.45	Por la ubicación geográfica de la gasolinera, se debe resaltar que, para poner una gasolinera con características similares, es necesario una inversión aproximada de tres millones de dólares. Por lo que la barrera económica es fuerte para que entren otros competidores.	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los proveedores	10	0.045	0.45	La gran mayoría de gasolineras en Solo tienen un proveedor.	Proveedores
Rivalidad entre competidores	7	0.031	0.22	Las gasolineras se encuentran reguladas por la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero) con respecto precios, pero las promociones si lo que cada una considere necesarias.	Rivalidad entre competidores
Amenazas					
Contaminación ambiental	3	0.018	0.05	los niveles de partículas pequeñas y muy finas que perjudican a la salud. Las micro partículas llamadas PM 2,5 se desprenden de la quema de combustibles fósiles tales como el diésel.	Ecológicos
Canasta básica	2	0.022	0.04	Según INEC (2017), la canasta básica en Ambato rodea los setecientos dólares. Lo cual es un indicador negativo para la adquisición de combustible.	Económicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.3: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Inflación	1	0.031	0.03	La inflación a abril 2017 ha subido al 1.09 % respecto a marzo 2017 que estaba en 0.96 %, por lo tanto, tiene tendencia a subir y eso afecta a la gasolinera debido a que no pueden adquirir el combustible.	Económicos
Inseguridad Social	1	0.04	0.04	Según datos policiales, si existen varios atracos a las gasolineras de la ciudad, los delincuentes amenazan a los despachadores especialmente en horas de madrugada, se llevan el dinero o las cosas de valor que tengan.	Sociales
Productos sustitutos	3	0.013	0.04	Dentro de los productos sustitutos se encuentra la energía eléctrica para los carros híbridos, a pesar que no hay muchos, pero se convierte en una amenaza.	Productos sustitutos
TOTAL	205	1	7.7		

Fuente: elaboración propia

Al concluir el análisis con la matriz EFE, se observa que tiene como resultado 7.7 puntos, dicho resultado está por encima del promedio ponderado de 5.5, lo que indica que las empresas tienen que aprovechar las oportunidades para evitar las amenazas y así fortalecer la misma.

5.3.4. Análisis de competidores

También dentro del análisis externo es indispensable analizar a los competidores, y, para esto se utiliza lo que recomienda Michael Porter con las cinco fuerzas, que son: poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos competidores entrantes, productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre competidores, como se observa en la tabla 5.3:

Tabla 5.4: Matriz de fuerzas de Porter

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	10	En Ambato existen aproximadamente 82 mil vehículos, según la Agencia de Matriculación, por lo tanto, no existe un poder de negociación de los clientes.	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	Por la ubicación geográfica de la gasolinera, se debe resaltar que, para poner una gasolinera con características similares, es necesario una inversión aproximada de tres millones de dólares. Por lo que la barrera económica es fuerte para que entren otros competidores.	Competencia
Productos sustitutos	-3	Dentro de los productos sustitutos se encuentra la energía eléctrica para los carros híbridos, a pesar que no hay muchos, pero se convierte en una amenaza.	Productos sustitutos
Poder negociador de los proveedores	10	La gran mayoría de gasolineras en Solo tienen un proveedor.	Proveedores

Continúa en la siguiente página

Tabla 5.4: Matriz de fuerzas de Porter (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Rivalidad entre competidores	7	Las gasolineras se encuentran reguladas por la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero) con respecto a precios, pero las promociones si lo que cada una considere necesarias.	Rivalidad entre competidores

Fuente: elaboración propia

5.3.5. Matriz FODA

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos se puede evidenciar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Estación de Servicios Alonso Gavilanes, en las tablas 5.5, 5.6, 5.7 y 5.8:

Tabla 5.5: Fortalezas

Factores	Peso	Tipo de Factor
Alianzas estratégicas	6	Factores Internos
Almacenamiento de productos	3	Factores Internos
Facturación electrónica	7	Factores Internos
Falta de verificación de los residuos peligrosos	5	Factores Internos
Infraestructura	2	Factores Internos
Precios	7	Factores Internos
TOTAL	30	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.6: Debilidades

Factores	Peso	Tipo de Factor
Comunicación digital	6	Factores Internos
Servicio atención cliente	8	Factores Internos
Análisis de clientes	5	Factores Internos
Capacitación	7	Factores Internos
Clima Laboral	7	Factores Internos
Comunicación entre colaboradores	6	Factores Internos
Dirección Estratégica	6	Factores Internos
Estrategia de marketing móvil	10	Factores Internos
Ideas e innovación	7	Factores Internos
Imagen corporativa	6	Factores Internos
Modelo de Gestión del Talento Humano	10	Factores Internos
Predisposición al cambio	6	Factores Internos
Selección de personal	10	Factores Internos
TOTAL	94	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.7: Amenazas

Factores	Peso	Tipo de Factor
Contaminación ambiental	4	Ecológicos
Canasta básica	5	Económicos
Inflación	7	Económicos
Productos sustitutos	3	Productos sustitutos
Inseguridad Social	9	Sociales
TOTAL	28	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8: Oportunidades

Factores	Peso	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	10	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	Competencia
Condiciones de pobreza	8	Económicos
Crecimiento del turismo	10	Económicos
Desempleo	4	Económicos
Tamaño del mercado	9	Económicos
Transacciones de pago rápidas	10	Económicos
Ley de Gestión Ambiental	5	Legales
Ley de IESS	7	Legales
Ley tributaria	6	Legales
Estado de las vías de la ciudad	7	Políticos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	Políticos
Transformación de la Matriz productiva	9	Políticos
Poder negociador de los proveedores	10	Proveedores
Rivalidad entre competidores	7	Rivalidad entre competidores
Hábito consumista de la población	10	Sociales
Tendencia de consumo	9	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	10	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	5	Tecnológicos
Innovación de las Tic's	6	Tecnológicos
Mantenimiento de la tecnología actual	8	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	9	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphone	10	Tecnológicos
TOTAL	195	

Fuente: elaboración propia

5.3.6. Matriz perfil competitivo

En la tabla 5.9, se procede a detallar el análisis del perfil competitivo donde se puede evidenciar que la competencia mejor posicionada, al ser una franquicia es la Terpel, lo cual es importante determinar una estrategia que aporte a no perder la cuota de mercado ganada hasta el momento por la empresa.

Tabla 5.9: Matriz perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Impor. factor en %	Puntos (Est. Sev.)	Valor (Est. Sev.)	Puntos (Comp.1)	Valor (Comp.1)	Puntos (Comp.2)	Valor (Comp.2)
Facturación electrónica	5,52 %	4	0,2	1	0,1	2	0,1
Precios	5,52 %	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Alianzas estratégicas	4,29 %	3	0,1	1	0	4	0,2
Falta de verificación de los residuos peligrosos	3,68 %	3	0,1	2	0,1	3	0,1
Almacenamiento de productos	4,91 %	3	0,1	2	0,1	4	0,2
Infraestructura	4,29 %	4	0,2	1	0	3	0,1
Estrategia de marketing móvil	6,13 %	1	0,1	1	0,1	3	0,2
Modelo de Gestión del Talento Humano	6,13 %	1	0,1	1	0,1	2	0,1
Selección de personal	6,13 %	1	0,1	1	0,1	2	0,1

Continúa en la siguiente página

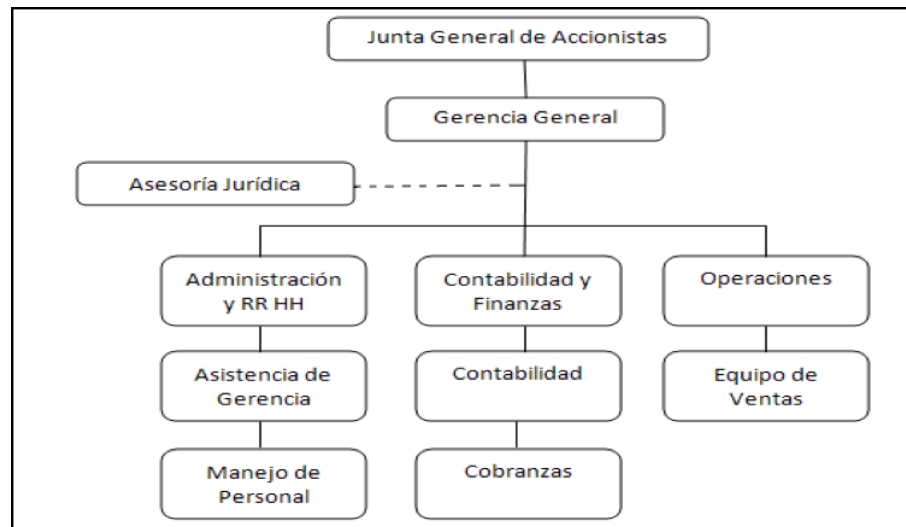
Tabla 5.9: Matriz perfil competitivo (Continuación)

Factores críticos para el éxito	Impor. factor en %	Puntos (Est. Sev.)	Valor (Est. Sev.)	Puntos (Comp.1)	Valor (Comp.1)	Puntos (Comp.2)	Valor (Comp.2)
Servicio atención cliente	4,91 %	2	0,1	2	0,1	3	0,1
Capacitación	6,13 %	1	0,1	1	0,1	2	0,1
Clima Laboral	6,13 %	1	0,1	1	0,1	2	0,1
Ideas e innovación	5,52 %	2	0,1	1	0,1	2	0,1
Comunicación digital	4,91 %	1	0	1	0	2	0,1
Comunicación entre colaboradores	4,91 %	2	0,1	1	0	2	0,1
Dirección Estratégica	6,13 %	1	0,1	1	0,1	2	0,1
Imagen corporativa	5,52 %	3	0,2	1	0,1	4	0,2
Predisposición al cambio	4,91 %	1	0	1	0	2	0,1
Análisis de clientes	4,29 %	2	0,1	1	0	1	0
Total	100,00 %		2		1,3		2,6

Fuente: elaboración propia

5.4. Estructura organizacional de la Estación de Servicios

La Estación de Servicios Alonso Gavilánez, se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Gráfico 5.2: Estructura Organizacional de la Estación de Servicios

Fuente: Estación de Servicios Alonso Gavilánez

Como se puede evidenciar en el organigrama estructural, la empresa cuenta con un puesto de trabajo destinado al manejo del personal, sin embargo, la gestión ejercida por las personas encargadas de estas funciones se realiza de forma empírica, es decir tan solo en base al criterio y opinión de los ocupantes del puesto.

En la visita a la empresa, también se pudo constatar que la única actividad que realizan las personas encargadas del área de talento humano, es la contratación de personal y el control de asistencia.

5.5. Inventario del personal

El inventario del personal de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez, se encuentra detallado en la tabla 5.9.

Tabla 5.10: Inventario del personal

Población	Frecuencia
Área Administrativa	4
Área Financiera	4
Área Operativa	22
Área de Recursos Humanos	2
TOTAL	32

Fuente: elaboración propia

5.6. Manual de funciones

Se considera la siguiente información:

Prioridad: 10.

Objetivo: Mejorar el desempeño del personal en las actividades diarias.

Fecha inicio: 31-05-2017.

Fecha fin: 30-06-2017.

Presupuesto: 800 dólares.


Responsable: Gerente.

Departamento: Administrativo. Un manual de funciones es muy importante para las empresas, con esto, los colaboradores podrán conocer cada uno de los procesos y funciones que se deben aplicar en la misma, para evitar cualquier falla en la comunicación.


Objetivo: Mejorar el desempeño del personal en las actividades diarias.

5.6.1. Junta General de Accionistas


Podrán planificar reuniones ordinarias por lo menos una vez al año o extraordinarias cuando así lo resuelva la junta o el presidente de la misma, claro está en base a los estatutos de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.

 <p>CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILÁNEZ</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ALONSO GAVILÁNEZ</p>	Versión: 1-1
		Fecha 05-2017
		Código: MANFUNJGA17
Cargo	Junta General de Accionistas	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y verificar el listado de los accionistas. 2. Designar la directiva de la misma, presidente y secretario. 3. Conocer y aprobar el balance general con ingresos, egresos y utilidades. 4. Determinar la forma de reparto de las utilidades. 5. Seleccionar auditores externos en caso necesario. 6. Velar por la transparencia y cumplimiento de toda la información presentada. 7. Velar el cumplimiento de las ordenanzas y leyes. 8. Aprobar planes de contingencia. 9. Aprobar decisiones para mejoramiento de la Estación de Servicios. 10. Manejar negligencias en el caso que hubiere. 11. Realizar y aprobar los estatutos de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez. 		
Competencias	Liderazgo Responsabilidad Amabilidad Honestidad	


5.6.2. Gerente General

 <p>CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ</p>	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ	Versión: 1-1
		Fecha 05-2017
		Código: MANFUNG17
Cargo	Gerente General	
Funciones y responsabilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la planificación del abastecimiento del combustible. 2. Supervisar el control de inventarios. 3. Administrar y evaluar el desempeño de todos los colaboradores. 4. Efectuar los pagos a todos los colaboradores. 5. Resolver quejas y/o sugerencias de los clientes o colaboradores. 6. Atender las visitas de los encargados en regularizar este tipo de empresas. 7. Coordinar la capacitación de los colaboradores en atención y servicio a los clientes. 8. Controlar constantemente que las maquinarias marchen bien. 9. Administrar planes de contingencia. 10. Validar los registros de las ventas ejecutadas diariamente. 		
Competencias	Liderazgo Responsabilidad Vocación comercial Amabilidad Honestidad	Colaborador Cortés Capacidad de comunicación y enseñanza
Requisitos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título afín al área Comercial o Administrativa. 2. Sexo masculino o femenino 3. Conocimiento en ofimática con nivel medio. 4. Edad entre 40 y 65 años 5. Situación personal estable. 6. Experiencia en el manejo de equipos de trabajo y/o gerencia. 	


5.6.3. Administración y Talento Humano

 <p>CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ</p>	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ		Versión: 1-1
			Fecha 05-2017
			Código: MANFUNATH17
Cargo	Jefe de Talento Humano		
Funciones y responsabilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar asistencia a la Gerencia cuando sea necesario. 2. Verificar los requerimientos para contrato del personal. 3. Elaborar los contratos de trabajo de los colaboradores y reportarlo al contador. 4. Afiliar al IESS a todos los colaboradores. 5. Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales. 6. Validar los cortes de turno de los despachadores. 7. Entregar los planes vacacionales a los colaboradores, realizados conjuntamente con el contador. 			
Competencias	Liderazgo Responsabilidad Honestidad Amabilidad	Colaborador Cortés Capacidad de buen trato	
Requisitos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título afín al área Comercial o Administrativa. 2. Sexo masculino o femenino 3. Conocimiento en ofimática con nivel medio. 4. Conocimiento en Relaciones humanas. 5. Edad entre 30 y 45 años 6. Situación personal estable. 7. Experiencia en el manejo de personal mínima 2 años, comprobable. 		

5.6.4. Contabilidad y Finanzas

 <p>CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ</p>	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ	Versión: 1-1
		Fecha 05-2017
		Código: MANFUNC17
Cargo	Contador	
Funciones y responsabilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las finanzas de la empresa. 2. Pagar a todos los colaboradores entre los dos últimos días de cada mes. 3. Realizar depósitos y verificar el estado de la o las cuentas bancarias. 4. Realizar el informe cada mes de los ingresos y egresos. 5. Realizar el informe para la Junta de Accionistas una vez al año, incluidos ingresos, egresos y utilidades. 6. Verificar que los reportes entregados por los despachadores, coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente. 7. Realizar los planes vacacionales de los colaboradores y entregarlo al Jefe de Talento Humano. 		
Competencias	Honestidad Responsabilidad Amabilidad	
Requisitos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título afín al área de Contabilidad, Auditoría o Finanzas. 2. Sexo masculino o femenino 3. Conocimiento en ofimática con nivel medio. 4. Edad entre 30 y 40 años 5. Situación personal estable. 6. Experiencia en el manejo financiero mínimo 2 años, comprobable. 	

5.6.5. Operaciones

 <p>CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ</p>	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ		Versión: 1-1
			Fecha 05-2017
			Código: MANFUND17
Cargo	Equipo de ventas - Despachadores		
Funciones y responsabilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el punto de venta asignado. 2. Respetar los turnos asignados. 3. Efectuar al finalizar el turno la entrega del dinero o <i>bauchers</i>, productos de la venta, conjuntamente con los recibos que abalicen la entrega. 4. Mantener la limpieza y en perfecto estado el lugar de trabajo. 5. Respetar horarios de alimentación y dejar ordenado después de servirse los alimentos. 6. Reportar al jefe inmediato, algún desperfecto que haya en el equipo que opera durante el turno asignado. 7. Tratar a los clientes acorde a las reglas de atención y servicio al cliente. 8. Entregar siempre el comprobante de consumo, a todos los clientes. 			
Competencias	Responsabilidad Amabilidad Honestidad	Presentable Respetuoso	
Requisitos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios secundarios finalizados. 2. Sexo masculino. 3. Edad entre 30 y 35 años 4. Situación personal estable. 5. Experiencia laboral mínima de 2 años, comprobable. 		

5.7. Plan de comunicación a los trabajadores

Se considera la siguiente información:

Prioridad: 9.

Objetivo: Mejorar de la comunicación interna de la organización.

Fecha inicio: 01-08-2017.

Fecha fin: 15-08-2017.

Presupuesto: 100 dólares.

Responsable: Sistemas.

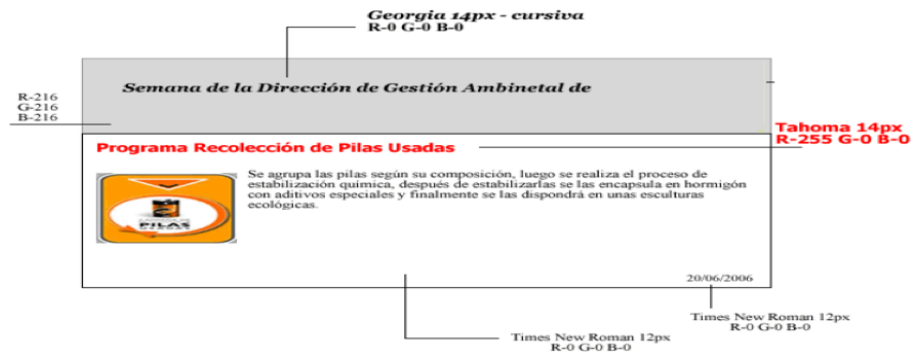
Departamento: Administrativo.

Dentro del plan de comunicación para los trabajadores se proponen dos medios principales los cuales son:

5.8. Comunicación a través del correo electrónico

Mediante este medio de comunicación se debe institucionalizar el envío de los correos electrónicos a cada uno de los colaboradores de la organización, para ello se debe utilizar la información empresarial de la estación de Servicio Alonso Gavilánez. Para el envío de los correos electrónicos se debe aplicar el formato detallado en la figura 5.3.

Gráfico 5.3: Plantilla para el correo institucional



Fuente: Estación de Servicios Alonso Gavilánez

5.9. Información de a través de carteleras

El área de administración de recursos humanos debe generar información de interés de forma periódica, con el objetivo de motivar a todos los colaboradores. La importancia de este medio de comunicación es altamente importante debido a que todos los trabajadores van a tener acceso libre a esta cartelera, a continuación, se presenta el diseño de la cartelera en la figura 5.4.

Gráfico 5.4: Cartelera para las comunicaciones internas



Fuente: Estación de Servicios Alonso Gavilánez

5.10. Desarrollo del plan de capacitación

Se considera la siguiente información:

Prioridad: 10.

Objetivo: Incrementar el número de clientes y fidelizar a los actuales.

Fecha inicio: 01-01-2018.

Fecha fin: 15-08-2017.

Presupuesto: 4400 dólares.

Responsable: Gerente.

Departamento: Administrativo.

Es importante mencionar que el plan de capacitación, debe ser desarrollado con temas de relevancia en servicio y atención al cliente, especialmente a los despachadores, quienes pasan la mayor cantidad de tiempo con los diferentes clientes de la estación de Servicio Alonso Gavilánez. Para ello se presenta el plan de capacitación en la tabla 5.11.

Tabla 5.11: Plan de capacitación

Acción formativa	Horas	Cupos	Presupuesto	Fecha
Servicio como Herramienta de Ventas.	16	32	2.000,00	ene-18
Charlas de Superación Personal	8	6	200,00	mar-18
Servicio al Cliente.	8	22	1.000,00	jun-18
Manejo de conflictos	8	25	1.200,00	ago-18
		Total	4.400,00	

Fuente: elaboración propia

5.11. Indicadores de control del Modelo de Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano, es importante que tenga indicadores, los mismos que deben ser medidos tal cual como se muestra a continuación:

Este hace referencia a la inasistencia de los trabajadores al puesto de trabajo de la empresa. Una vez calculado indica el índice de ausentismo laboral de la empresa, el cual se mide por medio de la fórmula siguiente:

5.11.1. Ausentismo laboral

Este hace referencia a la inasistencia de los trabajadores al puesto de trabajo de la empresa. Una vez calculado indica el índice de ausentismo laboral de la empresa, el cual se mide por medio de la ecuación siguiente:

$$AL = \frac{HP}{JL \times TT} \times 100$$

En donde:

AL = Ausentismo laboral.

HP = Horas perdidas.

JL = Jornada laboral.

TT = Total de trabajadores.

5.11.2. Productividad laboral

Depende de la empresa, la productividad laboral se puede medir por producción de acuerdo al número de horas trabajadas por hombre en un X, período determinado, según la fórmula siguiente:

Adicionalmente la productividad se puede medir de acuerdo a la productividad por trabajador, según la ecuación siguiente:

$$PMT = \frac{P}{NT}$$

En donde:

PMT = Producción media por trabajador.

P = Producción.

NT = Número de trabajadores.

5.11.3. Desempeño individual

Este indicador se lo mide con la utilización de habilidades y competencias, según la ecuación siguiente:

$$D = (H + C)$$

En donde:

D = Desempeño.

H = Habilidades.

C = Competencias.

5.12. Preguntas básicas

Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye la viabilidad del modelo de gestión de Talento Humano, debido a que al desarrollar la fundamentación teórica por medio de la investigación bibliográfica y documental, se encontró el modelo de los autores de Harper y Lynch que se ajusta a las necesidades de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.
- Se concluye que una vez analizada la situación actual del manejo operativo y administrativo de la empresa por medio de las matrices PESTEL, fuerzas de Porter, FODA, se evidenció una clara debilidad en la gestión del Talento Humano de la Estación de Servicios Alonso Gavilánez.
- Se desarrolló el modelo de gestión de Talento Humano para la Estación de servicios Alonso Gavilánez, en base a la información recaudada en las encuesta, entrevista y diagnóstico estratégico, de manera que se pueda potencializar las habilidades de los colaboradores.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda actualizar de manera permanente todo lo relacionado en cuanto a motivación, gestión y talento humano, de manera que el modelo se encuentre a la vanguardia del mercado.

- Se recomienda actualizar cada año el diagnóstico estratégico realizado a la empresa, con la finalidad de medir los resultados y evaluar una retroalimentación si existiese algún contratiempo.
- Se recomienda que el modelo de gestión de Talento Humano, sea actualizado mediante la metodología de prospectiva estratégica, de manera que se pueda verificar el impacto que tuvieron las variables de la gestión del talento humano en el futuro de la empresa.
- Se recomienda que las capacitaciones para los colaboradores sean por lo menos dos veces al año, mismas que deben ser evaluadas por el Jefe de Talento Humano conjuntamente con el Gerente General.
- La Junta General de Accionistas debe elaborar los estatutos de la Estación de Servicios Alonso Gaviláñez, lo antes posible, para de esta manera se pueda marcar el régimen interno de la empresa a nivel legal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, K. (2012). Gestión del Talento Humano. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/121012/Material_Gestion_T_Humano/3._Prsentacion_Gestion_del_Talento_Humano.pdf
- Arias, J. (2014). *Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa de Lácteos "San Pablo" del Cantón Píllaro* . Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7727/1/161%20o.e..pdf>
- Arrobo, W., & Cueva, J. (2013). *Modelo de gestión del Talento Humano por Á competencias de la empresa CIMPEXA S.A* . Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Ballivian, R. (2015). Nuevos modelos de gestión de recursos humanos.
- Borja, P. (2012). *Modelo de gestión de talento humano en la empresa Florícola Decoflor de la provincia de Cotopaxi* (B.S. thesis). Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/656>
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* . McGraw Hill /Interamericana.
- Comorera, V. O. (2012). *Desarrollo del factor humano* . Editorial UOC.
- Dirube, J. (2012). *Un Modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas* . Grupo Planeta (GBS).

Ekos. (2014). Gestión del talento humano en Ecuador. Recuperado de [http: / /www.ekosnegocios.com /negocios /m /verArticulo.aspx?idart=2602 &c=1](http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1)

Fred, D. (2012). *Conceptos de administración estratégica* . Pearson Educación.

Freire, C. (2015). *La gestión del talento humano en el departamento de ventas y su rentabilidad de la distribuidora E &V de la ciudad de Ambato* . Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría.

Guerrero, C. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para Talleres Artesanales Madereros* . Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de [http: //repositorio.pucesa.edu.ec /handle /123456789 /1198](http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1198)

Honorable Congreso Nacional. Código del Trabajo. (2008). Recuperado de [http: / /www.justicia.gob.ec /wp content /uploads /2015 /05 /CODIGO DEL TRABAJO.pdf](http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf)

Levin, R., & Rubin, D. (2012). *Estadística para administración y economía* . Pearson Educación. México.

López, M., & Grandío, A. (2012). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas* . Netbiblo. México.

Pueyo, A. (2012). *La Dirección y Desarrollo de Personas y La personalidad* . Editorial UOC. México.

Samaniego, O. (2013). Modelos de Gestión Aplicados al Talento Humano: Teoría de Harper y Lynch. *Modelos de Gestión Aplicados Al Talento Humano* . Recuperado de [http: / /talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.com /2013 /11 /teoria de harper y lynch.html](http://talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.com/2013/11/teoria-de-harper-y-lynch.html)

Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Tocto, M. (2017). *Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato*. Recuperado de <http://revistas.um.es/analesumciencias/article/viewFile/101141/96381>

Velasteguí, P., & Verdesoto, S. (2012). *Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional, en la Empresa Avícola Agoyán*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1571/1/132%20Ing.pdf>

Zapata, L. (2014). *Modelo Integral de Gestión por Competencias*. Recuperado de <http://www.ikaruspeople.com/blog/?p=19>

ANEXO A: ENCUESTAS A LOS USUARIOS



Objetivo: Conocer aspectos relevantes sobre la gestión del talento humano, para de esta manera mejorar de manera representativa el desempeño del talento humano y los procesos internos de la empresa.

Es necesario indicar que toda la información se utilizara con fines netamente académicos.

Encuesta sobre Gestión Del Talento Humano

A continuación, encontrara una serie de preguntas acerca de su conocimiento sobre Gestión del Talento Humano.

1.- ¿Usted cree usted que la gestión del talento humano es importante la estación de Servicios Alonso Gavilánez?

Sí	
No	

2.- ¿Considera usted eficiente la gestión del talento humano dentro de la empresa?

Sí	
No	

3.- Valore lo que es importante para que usted pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente, siendo 1 "nada importante" y 5 "muy importante":

1 2 3 4 5

Infraestructura		Sueldos	
Equipamiento - Materiales		Beneficios Sociales	
Jornadas de Trabajo		Otros, cuales	
Uniformes		Capacitación	
Acceso a información		Vacaciones	

4.- ¿Cuándo fue contratado tuvo un proceso de selección de personal?

Sí	
No	

5.- ¿En su primer día de labores usted tuvo una inducción a la empresa y a las funciones a desempeñar?

Sí	
No	

6.- ¿Podría calificar la inducción cómo?:

Mala	
Regular	
Buena	
Excelente	

7.- ¿Usted recibe capacitaciones que le aporten a mejorar su desempeño laboral?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara ves	
Nunca	

8.- ¿Participa activamente en las actividades de la empresa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara ves	
Nunca	

9.- ¿Tiene la confianza de compartir opiniones con sus directivos?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara ves	
Nunca	

10.- ¿Se solicita su opinión para realiza algún trabajo de la empresa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara ves	

Nunca	
-------	--

11.- ¿Puede expresar sus ideas y opiniones con libertad?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

12.- ¿Les dan valor a sus ideas en el desarrollo del trabajo?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

13.- ¿Puede preguntar con facilidad acerca de un proyecto en marcha?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

14.- ¿Considera que es importante la relación entre jefe-empleado dentro de la empresa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

ANEXO B: ENTREVISTA



Entrevista Proyecto de Investigación

Entrevistador: Héctor Gavilánes

Entrevistado: Ing. Alonso Gavilánes

Diagnóstico de la Situación Actual

1. ¿Utiliza actualmente un Modelo de Gestión del Talento Humano?
2. ¿Cree usted que al implementar un Modelo de Gestión del Talento humano solucionaría su problema?
3. ¿Qué área considera usted que es la más crítica en la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Usted se encuentra satisfecho con su equipo de trabajo?
5. ¿Siente que sus colaboradores están comprometidos con su empresa?
6. ¿Sus colaboradores reciben capacitaciones permanentes?