



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Propuesta de un plan estratégico de talento humano para
el Sindicato de Choferes de Loja**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención
del título de Magister en Gestión del Talento
Humano**

AUTORA:

Ximena Gabriela Abad Castillo

DIRECTOR:

Mgr. Talía Elizabeth Riascos Eras

Loja-Ecuador

2023

Loja, 17 de Abril del 2023

Mgtr. Talía Elizabeth Riascos Eras

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de un plan estratégico de talento humano para el Sindicato de Choferes de Loja**, previo a la obtención del título de **Magister en Gestión del Talento Humano**, de la de autoría de la estudiante **Ximena Gabriela Abad Castillo** con **cédula de identidad Nro. 1104481898**, una vez que el trabajo cumple todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para la respectiva sustentación y defensa.

Mgtr. Talía Elizabeth Riascos Eras

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Ximena Gabriela Abad Castillo**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1104481898

Fecha: 17 de abril del 2023

Correo electrónico: ximenagabrielaabadcastillo@gmail.com

Teléfono: 0986790703

Carta de autorización por parte de la autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica del texto completo del Trabajo de Titulación.

Yo, **Ximena Gabriela Abad Castillo**, declaro ser autor/a del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de un plan estratégico de talento humano para el Sindicato de Choferes de Loja**, como requisito para optar el título de **Magister en Gestión del Talento Humano**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecisiete días del mes de abril de dos mil veintitrés

Firma:

Autor/a: Ximena Gabriela Abad castillo

Cédula: 1104481898

Dirección: Loja-Ecuador

Correo electrónico: ximenagabrielaabadcastillo@gmail.com

Teléfono: 0986790703

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director/a del Trabajo de Titulación: Mgtr. Talía Elizabeth Riascos Eras

Dedicatoria

Expreso mi eterno agradecimiento primeramente a Dios, a quien dedico este trabajo por haberme dado la vida, salud y la oportunidad de formar parte de esta gran profesión humanística, en la que puedo servir a la sociedad.

También dedico este trabajo a mis padres, que a pesar de la distancia siempre me guiaron por el camino correcto, me dieron apoyo, fuerzas y motivación para seguir adelante; a mi hija por la paciencia que me han tenido durante este proceso, a mi esposo por su apoyo incondicional y con gran sacrificio y perseverancia me ayudó a salir adelante pese a las dificultades de la vida, es por eso, que hoy les dedico este trabajo de investigación, ya que, gracias a ellos, hoy puedo alcanzar mi meta profesional.

Ximena Gabriela Abad Castillo

Agradecimiento

A la prestigiosa Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, Área de Postgrado por abrirme las puertas de la enseñanza y conocimiento y formarme profesionalmente, preparado para los retos que el mundo posee.

Al Señor secretario Modesto Castillo y personal del Sindicato de Choferes de Loja, por la apertura y colaboración para el desarrollo de esta tesis, al aportarme información valiosa que facilitó su estructura y culminación oportuna.

Ximena Gabriela Abad Castillo

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas:	x
Índice de figuras:	xii
Índice de anexos:	xiii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1. Datos informativos del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja	6
4.1.1. Nombre	6
4.1.2. Dirección	6
4.1.3. Teléfono	6
4.1.4. Facebook	6
4.2. Antecedentes del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja	6
4.3. Organización del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja	7
4.4. Base Legal del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja	8
4.4.1. Constitución Política del Ecuador	8
4.4.2. Acuerdo ministerial N° 009-2022	8
4.4.3. Código de trabajo	9
4.4.4. Ley de seguridad social	9
4.4.5. Ley de régimen tributario interno	10
4.4.6. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial	10
4.5. Empresa	12
4.5.1. Definición y características	12
4.5.2. Origen y evolución	14

4.5.3. Importancia	17
4.5.4. Diagnóstico de la empresa.....	19
4.5.5. Funciones de la empresa	19
4.6. Estrategia organizacional.....	21
4.6.1. Definición	21
4.6.2. Importancia	22
4.6.3. Características de la estrategia organizacional	22
4.6.4. Beneficios que aporta la estrategia organizacional	23
4.6.5. Tipos de estrategia organizacional.....	25
4.7. Desempeño laboral	27
4.7.1. Definición	27
4.7.2. Características del desempeño laboral	29
4.7.3. Dimensiones de impacto del desempeño laboral	34
4.7.5. Ventajas del desempeño laboral	35
4.7.6. Indicadores del desempeño laboral.....	38
4.8. Talento humano	43
4.8.1. Definición y características	43
4.9. Gestión del talento humano	45
4.9.1. Definición y características	45
4.9.2. Objetivos de la gestión del talento humano	46
4.9.3. Proceso de la gestión del talento humano	47
4.9.4. Fases del proceso de gestión del talento humano	48
4.9. Planificación estratégica	54
4.9.1. Definición y características	54
4.9.2. Importancia de la planificación estratégica.....	55
4.9.3. Función y finalidad de la planificación estratégica.....	55
5. Metodología.....	57
5.1. Área de estudio	57
5.2. Procedimiento	58
5.2.1. Enfoque metodológico	58
5.2.2. Tipo de diseño	59
5.2.3. Alcance de la investigación	59
5.2.4. Métodos de investigación.....	59

5.2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
5.2.6. Unidad de estudio.....	61
5.3. Procesamiento y análisis de datos.....	61
6. Resultados	63
6.1. Análisis de la estructura organizacional del Sindicato Provincial de Choferes de Loja	63
6.1.1. Análisis externo del Sindicato de choferes de Loja	63
6.1.2. Análisis interno del Sindicato de choferes de Loja	75
6.2. Definición de los procesos de gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja	89
6.3. Propuesta de plan estratégico de gestión de talento humano para el sindicato de choferes de Loja	95
6.3.1. Presentación	96
6.3.2. Propósito	96
6.3.3. Misión.....	96
6.3.4. Visión	97
6.3.5. Objetivos.....	97
6.3.6. Políticas	97
6.3.7. Valores.....	98
6.3.8. Organigrama	99
6.3.9. Procesos	99
6.3.10. Estrategias	123
6.3.11. Desarrollo de Estrategias.....	124
6.3.12. Presupuesto del plan estratégico de gestión del talento humano.....	152
7. Discusión.....	153
8. Conclusiones.....	154
9. Recomendaciones.....	155
10. Bibliografía.....	156
11. Anexos.....	171

Índice de tablas:

Tabla 1. Organización del Sindicato de Choferes de Loja.....	7
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	73
Tabla 3. Género de los encuestados	77
Tabla 4. Tiempo que lleva trabajando en la organización.....	78
Tabla 5. Existencia de misión y visión	78
Tabla 6. Existencia de objetivos, normas y valores	78
Tabla 7. Nivel de relación, comunicación y confianza entre los miembros de la organización	79
Tabla 8. Organización y comprensión de funciones realizadas	79
Tabla 9. Relación entre funciones realizadas y las que deben desarrollarse	80
Tabla 10. Fases realizadas en proceso de contratación.....	80
Tabla 11. Fomento de competencia en el personal	81
Tabla 12. Capacitación de personal.....	81
Tabla 13. Periodo de ejecución de última evaluación del desempeño	81
Tabla 14. Tipo de motivación que aplica la organización en el personal y la frecuencia	82
Tabla 15. Competencias desarrolladas por el personal en la organización	82
Tabla 16. Aplicación de estrategia en desarrollo de actividades.....	83
Tabla 17. Beneficio aportado por la aplicación de la estrategia en la organización	83
Tabla 18. Nivel de productividad y eficiencia del personal en la organización	83
Tabla 19. Satisfacción de necesidades laborales del personal	84
Tabla 20. Seguimiento de proceso en cada cargo para desarrollo de funciones.....	84
Tabla 21. Información proporcionada para desarrollo de funciones en cada cargo	84
Tabla 22. Aplicación de trabajo en equipos durante el desarrollo de las funciones	85
Tabla 23. Ambiente laboral en la organización	85
Tabla 24. Necesidad de desarrollar un plan estratégico para la gestión del talento humano	85
Tabla 25. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	86
Tabla 26. Matriz FODA.....	87
Tabla 27. Proceso de gestión del talento humano desarrollados por el Sindicato de Choferes de Loja.....	90
Tabla 28. Indicadores evaluados en el desempeño del personal	119
Tabla 29. Estrategias propuestas para mejorar la gestión del talento humano	123

Tabla 30. Operatividad de estrategia 1.....	124
Tabla 31. Operatividad de estrategia 2.....	126
Tabla 32. Operatividad de estrategia 3.....	129
Tabla 33. Operatividad de estrategia 4.....	130
Tabla 34. Operatividad de estrategia 5.....	131
Tabla 35. Operatividad de estrategia 6.....	151
Tabla 36. Presupuesto del plan estratégico de gestión del talento humano	152

Índice de figuras:

Figura 1. Modelo de empresa en la antigüedad grecolatina	15
Figura 2. La empresa en el Siglo XIX.....	17
Figura 3. Proceso de gestión del talento humano	48
Figura 4. Macrolocalización de área de estudio	57
Figura 5. Microlocalización de área de estudio	58
Figura 6. Tasa de inflación del 2017 al 2021	64
Figura 7. Producto Interno Bruto (PIB) del 2017 al 2021	65
Figura 8. Deuda externa del periodo 2017-2021 en Ecuador	66
Figura 9. Pobreza presentada en Ecuador en el periodo 2017-2021.....	66
Figura 10. Tasa de desempleo en Ecuador en el periodo 2017-2021.....	67
Figura 11. Tasa de analfabetismo en Ecuador en el periodo 2017-2021	69
Figura 12. Disponibilidad de línea telefónica móvil en Ecuador en el periodo 2017-2021	70
Figura 13. Porcentaje de personas con dispositivo móvil en Ecuador en el periodo 2017-2021	71
Figura 14. Porcentaje de personas con internet en Ecuador en el periodo 2017-2021 ...	72
Figura 15. Organigrama del Sindicato de Choferes de Loja.....	99
Figura 16. Proceso de inducción del personal en el Sindicato de Choferes de Loja.....	117
Figura 17. Proceso de diagnóstico del desempeño del personal mediante análisis FODA	118

Índice de anexos:

11.1. Anexo 1: Modelo de entrevista.....	171
11.2. Anexo 2: Modelo de encuesta	174
11.3. Anexo 3: Certificado de traducción del resumen	177

1. Título

Propuesta de un plan estratégico de talento humano para el Sindicato de Choferes de Loja

2. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico de talento humano para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja. Para cumplir con este objetivo se establecieron tres objetivos específicos: Analizar la estructura organizacional actual del sindicato, definir los procesos de la gestión del talento humano de la organización y elaborar un plan estratégico que permita mejorar la calidad de la empresa. La metodología aplicada consistió en el análisis de los factores internos y externos del sindicato, a través de la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Se recopiló información a través de entrevista al presidente y las encuestas al personal administrativo para estructurar el diagnóstico de la situación actual. A partir de este diagnóstico, se propuso la planificación estratégica para el período 2023, basada en los ejes de desarrollo como son: capacitación, responsabilidad hacia los sindicalizados y fomento de imagen institucional. Se establecieron los objetivos estratégicos que son: capacitar al personal administrativo y empleados, fortalecer la ayuda mutua a través del respaldo y defensa de los derechos de los socios en situaciones críticas, difundir los servicios que brinda la institución a sus sindicalizados, con sus respectivas estrategias. Además, se elaboró una matriz de programación en donde se detallan los proyectos a realizar, las actividades necesarias para su cumplimiento y los indicadores para medir su avance y éxito. Como resultado de este trabajo, se presenta la planificación estratégica para el año 2023, en la cual se destacan las acciones a tomar para alcanzar los objetivos propuestos. Se propone también un proyecto de capacitación para el personal del área administrativa del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, ya que se evidenció la necesidad de una constante preparación del talento humano de la organización.

Palabras clave: eficiencia, gestión del talento humano, organización estratégica, productividad.

2.1. Abstract

The present research work had as general objective to propose a strategic plan of human talent for the Provincial Union of Drivers of Loja. To meet this objective, three specific objectives were established: Analyze the union's current organizational structure, define the organization's human talent management processes, and develop a strategic plan to improve the quality of the company. The applied methodology consisted of the analysis of the union's internal and external factors, through the SWOT technique (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Information was collected through an interview with the president and surveys of administrative staff to structure the diagnosis of the current situation. Based on this diagnosis, the strategic planning for the period 2023 was proposed, based on the axes of development such as: training, responsibility towards the union members and promotion of the institutional image. The strategic objectives were established, which are: train administrative staff and employees, strengthen mutual aid through support and defense of the rights of partners in critical situations, disseminate the services provided by the institution to its union members, with their respective strategies. In addition, a programming matrix was prepared detailing the projects to be carried out, the activities necessary for their fulfillment and the indicators to measure their progress and success. As a result of this work, the strategic planning for the year 2023 is presented, in which the actions to be taken to achieve the proposed objectives are highlighted. A training project for the personnel of the administrative area of the Provincial Union of Drivers of Loja is also proposed, since the need for constant preparation of the organization's human talent was evidenced.

Keywords: efficiency, human talent management, strategic organization, productivity.

3. Introducción

Las empresas en general tanto del sector público como privado en la actualidad deben contar con una planificación estratégica para la correcta gestión del talento humano, que oriente sus actividades, lo que implica una adecuada administración que englobe la oportuna planificación para la toma de decisiones que coadyuven al progreso institucional, considerando la importancia de utilizar algunos modernos como la técnica del FODA en el logro de este fin.

En base a ello, se expone la siguiente investigación enfocada a la aplicación de la planificación estratégica para la gestión del talento humano al Sindicato Provincial de Choferes de la Ciudad de Loja, que contribuye con el planteamiento de una herramienta que permitirá mejorar la gestión administrativa del talento humano y mejorar el proceso de toma de decisiones, con lo que se optimizará la organización para elevar la productividad de los recursos humanos de la institución en orientación a la potenciación de su desarrollo, así mismo se aporta con un programa de capacitación continua para el personal del área administrativa con el fin de que los servicios que presta la organización, sean de mayor calidad y eficiencia, situación que proporcionará a los sindicalizados satisfacción y agrado de seguir aportando al logro de las metas propuestas a largo plazo en perspectiva de su progreso.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de acuerdo a lo que determina el Artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico vigente y en el se incluye: Título de la tesis, **Resumen** que contiene el objetivo general, los objetivos específicos, la metodología utilizada y la síntesis de los resultados obtenidos, la **Introducción** donde se explica la importancia del tema, el aporte a la entidad investigada y una breve síntesis de su contenido, a continuación se presenta la **Revisión de Literatura**, en la cual se hace constar las temáticas y conceptos necesarios que ayudaron a fundamentar los elementos teóricos del tema de la investigación, seguidamente se presentan los **Materiales y Métodos**, donde se expone los materiales, métodos, técnicas y procedimientos que se utilizaron y ayudaron en el desarrollo del trabajo, los **Resultados**, iniciaron con el contexto institucional, base legal, estructura orgánica, manual de funciones y la propuesta de la planificación estratégica de la gestión del talento humano, en la **Discusión** se fundamentaron los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, las **Conclusiones y Recomendaciones**, que son las posibles soluciones y alternativas viables que como investigadoras se proponen y deberían ser tomadas en consideración por quienes dirigen y toman las decisiones en el Sindicato, la **Bibliografía** en la cual constan los libros, textos, documentos etc. que sirvieron como fuente de consulta para la

explicación teórica del problema y los respectivos **Anexos** citados de acuerdo como se los utilizó en el informe de investigación.

4. Marco teórico

4.1. Datos informativos del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja

Logotipo de la empresa



Nota. Sindicato de Choferes de Loja (2022)

4.1.1. Nombre

Sindicato de Choferes Profesionales de Loja

4.1.2. Dirección

AV. Universitaria 08-72 entre Rocafuerte y 10 de agosto, Av. Universitaria 08-72,
Loja 110101

4.1.3. Teléfono

2560219

4.1.4. Facebook

@SChoferesLoja · Sindicato

4.2. Antecedentes del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja

El sindicato de Choferes Profesionales de Loja de acuerdo a Calderón y Fajardo (2020), fue creado el 24 de diciembre de 1978, en este día, el Sr. Gonzalo Rojas, había hecho una convocatoria para reunirse con los Sres. Manuel Agila y Wilfrido González Loiza a las 11 de

la mañana, y 38 choferes más con el propósito de establecer la organización de esta entidad y de determinar la directiva inicial para su gestión. Posterior a ello, se llevó a cabo otra reunión, donde se estableció que cada socio debería aportar 300,00 para poder ingresar a la institución y otro monto de 100,00 sucres para tener el derecho de ser enterrados por esta entidad en caso de muerte, de igual manera, en esta reunión se acordó que los colores de la bandera de la entidad serían el verde con el amarillo y que se celebraría su festividad el 24 de junio de cada año (p. 58).

Luego de ello, se aprobó la personería jurídica de la entidad el 29 de junio de 1979, conformándose en esta fecha la nueva directiva, resolviendo la obligatoriedad para el desarrollo y presentación de estatuto, posteriormente, se efectuó una nueva reunión, donde se aprobó un plan de trabajo realizado por el comité directivo, mientras que se logró implementar una escuela de capacitación al gestionar la dirección nacional de tránsito.

Seguidamente se procedió a reformar los estatutos de la institución, quedando establecido que el lapso de administración de la entidad duraría cuatro años y que la fecha de aniversario correspondería el 1 de mayo. Posterior a ello, se obtuvo la autorización para que funcionamiento de la escuela de capacitación en abril de 1981, misma que fue inaugurada el 19 del mes de agosto de 1981. Pero luego de ello, se procedió a inaugurar la sede social, el 1 de diciembre de 1988. Seguidamente, se gestionó la Estación de Servicios de la Virgen de Fátima, el 18 de mayo del año 2000, donde ya se contaba con 280 socios (Calderón y Fajardo, 2020, p. 59).

4.3. Organización del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja

Con respecto a la organización de esta entidad, Calderón y Fajardo (2020) señalan que se encuentra distribuida de la siguiente manera.

Tabla 1

Organización del Sindicato de Choferes de Loja

ÁREA: ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS	
Secretario General	Arq. Ramiro Maita
Secretario defensa jurídica	Sr. Plutarco Ramírez
Secretario AA CC	Lcdo. Yuri Loaiza
Secretario de Organización y disp	Sr Vicente Gallegos

Secretario de Archivo y biblioteca	Sr José Dávila
Secretario de Deportes y Cultura	Sr. Iban Rodríguez
Secretario de Estadísticas y Viabilidad	Sr. Mario Díaz
ÁREA: FINANCIERA	
Secretario de Economía	Sr Celso Ortiz
Contador	Lcda.: Natacha Agila

Nota. Esta tabla detalla los principales departamentos y puestos de tipo administrativo del Sindicato de Choferes de Loja, datos tomados de Sindicato de Choferes de Loja (2022)

4.4. Base Legal del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja

4.4.1. Constitución Política del Ecuador

Con referencia a la gestión de los choferes, la Asamblea Nacional del Ecuador (2008), estipula en la Constitución de la República del Ecuador determina:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (p. 19).

Art. 394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias (p. 188).

4.4.2. Acuerdo ministerial N° 009-2022

El Comité del Comercio Exterior (2022) señala en el Acuerdo Ministerial N° 009 con fecha del mismo año, lo siguiente:

Art. 7.- En el artículo 11.- Estructura Descriptiva, numeral 3.1. Procesos Gobernantes, numeral 3.1.1 Despacho del Ministro/a de Transporte y Obras Públicas, Atribuciones y responsabilidades, a continuación del numeral 25, incorporar lo siguiente: 27. Emitir acciones

estratégicas para el cumplimiento de las políticas gubernamentales, institucionales y sectoriales, relacionadas con la gestión del transporte y la contratación de obras públicas (p. 9).

Numeral 28. Disponer la contratación de obras de adecentamiento, restauración, adecuación y modificación o incorporación de áreas o elementos que coadyuven a su presentación e identificación como obra pública gubernamental construida o por construirse (p. 9).

4.4.3. Código de trabajo

El Congreso Nacional (2012), prescribe en el Código de Trabajo, algunas normas para la gestión del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, que son:

Art. 121.- Obligaciones de los empleadores.- Las entidades públicas o semipúblicas, las empresas o empleadores, estarán obligados a proporcionar al Consejo Nacional de Salarios, la información que fuere requerida para el cabal cumplimiento de sus funciones (p. 38).

Art. 130.- Prohibición de indexación.- Prohíbese establecer el sueldo o remuneración básica mínima unificada o el salario sectorial unificado como referentes para cuantificar o reajustar toda clase de ingreso de los trabajadores públicos o privados, siendo nula cualquier indexación con estas referencias (p. 40).

4.4.4. Ley de seguridad social

En referencia a la seguridad social de los choferes profesionales, el Congreso Nacional (2011), estipula en la Ley de Seguridad Social, lo detallado a continuación:

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCION.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella (p. 1).

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

a. Enfermedad;

- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía (p. 2).

4.4.5. Ley de régimen tributario interno

Para la administración del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, se tendrá que observar lo que prescribe el Congreso Nacional del Ecuador (2018) en la Ley de Régimen Tributario Interno con respecto a:

Art. 1.- Objeto del impuesto. - Establéese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley (p. 1).

Art. 4.- Sujetos pasivos. - Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley (p. 2).

Art. 31.- Ingresos de las compañías de transporte internacional.- Los ingresos de fuente ecuatoriana de las sociedades de transporte internacional de pasajeros, carga, empresas aéreo expreso, couriers o correos paralelos constituidas al amparo de leyes extranjeras y que operen en el país a través de sucursales, establecimientos permanentes, agentes o representantes, se determinarán a base de los ingresos brutos por la venta de pasajes, fletes y demás ingresos generados por sus operaciones habituales de transporte. Se considerará como base imponible el 2% de estos ingresos. Los ingresos provenientes de actividades distintas a las de transporte se someterán a las normas generales de esta Ley (p. 39).

4.4.6. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial

Con respecto al transporte público, la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2021), señala en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, lo siguiente:

Art. 2.- Principios Generales. - La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales:

1) Principio de equidad.- El acceso a las infraestructuras y servicios del transporte a nivel nacional se lo hará con enfoque de igualdad y con respeto a los grupos de atención prioritaria.

2) Principio de libre movilidad. - Toda persona tiene derecho a transitar libremente, priorizando su integridad física, mediante los diferentes modos de transporte reconocidos en la Ley (p. 2).

Art. 5.- Capacitación a conductores profesionales y no profesionales.- El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y los Gobiernos Autónomos Descentralizados dentro de su jurisdicción y en razón del ámbito de su competencia, controlarán y exigirán la capacitación integral permanente, la formación y tecnificación a conductores profesionales y no profesionales, actividad que deberá ser realizada por las instituciones acreditadas (p. 4).

Art. 30.2.- Unidades de Control de Transporte. - El control del tránsito y la seguridad vial será ejercido por las autoridades regionales, metropolitanas o municipales en sus respectivas circunscripciones territoriales, a través de las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, constituidas dentro de su propia institucionalidad, unidades que dependerán operativa, orgánica, financiera y administrativamente de estos (p. 16).

Art. 47.- Condiciones del Transporte. - El transporte terrestre de personas, animales o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas (p. 20).

Art. 49A.2.- Infracciones graves. - Constituyen infracciones graves, las siguientes acciones u omisiones administrativas y de control:

1) Alterar o modificar información, documentación o títulos habilitantes referentes a su ámbito de operación, sin perjuicio de las acciones legales que puedan iniciarse;

2) Obstaculizar o entorpecer la supervisión y control a los funcionarios de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de los entes de control del transporte y tránsito sobre el estado del vehículo autorizado;

3) Operar con autorizaciones caducadas de las respectivas entidades competentes;

4) Operar con vehículos que no posean revisión técnica vehicular, matrícula y póliza de seguro con responsabilidad civil a terceros, vigentes (p. 23).

Art. 54.- Aspectos de atención en la prestación del servicio de transporte terrestre. - La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores adolescentes, niñas y niños;

b) La eficiencia en la prestación del servicio;

c) La protección ambiental;

d) La prevalencia del interés general por sobre el particular; y,

e) Tarifas técnicas, justas y equitativas para la ciudadanía y las operadoras de transporte público y comercial (p. 26).

Art. 65.- Ámbitos de operación del servicio de transporte público. - El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: intracantonal, interprovincial, interprovincial e internacional (p. 31).

Art. 65A.- Modelo de Gestión de Transporte. - Las operadoras que presten servicios de transporte público obligatoriamente deberán implementar un modelo de gestión de transporte. Para efectos de la presente Ley, se entenderá al modelo de gestión de transporte como el sistema de gestión que centraliza y mancomuna, la administración y operación de todos los medios necesarios para la prestación del servicio de transporte, bajo los principios de eficiencia, equidad y calidad, de conformidad con los preceptos contenidos en la presente Ley (p. 31).

4.5. Empresa

4.5.1. Definición y características

La palabra "empresa" proviene del latín *emprenderé* que significa iniciar alguna actividad. Se puede considerar el órgano básico de la economía de mercado. La empresa es el agente que organiza los factores productivos para obtener, bienes o servicios y alcanzar unos determinados objetivos El concepto de empresa refiere a una organización o institución, que se

dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un rédito económico, es decir, una ganancia. Para el correcto desempeño de la producción estas se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo (Mero, 2018, p. 87).

El éxito de una empresa requerirá de objetivos claros y bien establecidos, además de una misión preestablecida. Por otra parte, estas deberán definir las políticas y los reglamentos según los cuales van a manejarse. Sin embargo, más allá de las reglamentaciones que decidan en forma interna e informal, deberán regirse ante todo según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

Quizás desde una perspectiva más técnica se la puede definir como una unidad socioeconómica. Según esta forma, la misma utilizará todos los recursos que estén a su alcance para transformar materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad. Es importante aclarar de acuerdo a Alvarado et al. (2018), que se utiliza el término socioeconómico dado que se identifica como parte social de esta unidad el conjunto de individuos que forman parte de ella, y como económica el componente de capitales que se busca conseguir (p. 95).

Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios. Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas. En general, una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

Una empresa es una entidad organizativa con el objetivo de cubrir ciertas necesidades en un sector en concreto y obtener beneficios a partir de ello. El nacimiento de una compañía surge cuando la solución a una necesidad es materializada por medio de un concepto previamente planificado. La naturaleza de un negocio empresarial está determinada por el objetivo marcado, generalmente estudiado antes de formalizar el emprendimiento. Aunque los objetivos de un proyecto pueden cambiar conforme se estudie y profundice más el mercado en cuestión, ya que puede haber novedades que propongan cambios drásticos en el curso del desarrollo (Mogro y Varrezuela, 2018, p. 54).

La persona encargada de levantar una empresa es generalmente catalogada como un emprendedor. Un emprendedor es el responsable de identificar una necesidad y realizar todas las acciones necesarias para llevar a cabo una posible solución a la problemática en cuestión. Es común que un emprendimiento esté conformado por varios socios para apoyarse mutuamente y unir recursos para facilitar el inicio de un desarrollo empresarial.

4.5.2. Origen y evolución

4.5.2.1. La empresa durante la época primitiva

Los hombres se agrupaban para realizar actividades de caza, pesca y recolección, y para lograr de la mejor manera posible su objetivo principal: la subsistencia. Existía la división del trabajo por edad y sexo (Cadre y Aedo, 2018, p. 93). Conforme la civilización fue evolucionando, inició la vida sedentaria y se desarrolló la agricultura. En cuanto a la administración, la autoridad máxima era el patriarca y se empiezan a establecer formas para organizar y almacenar las cosechas, y formas incipientes de comercio y comunicación. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. El control del trabajo y el pago de tributos era la base en que se apoyaban estas sociedades. Se llevaban a cabo funciones de algunos aspectos rudimentarios de administración para trabajar en grupo.

4.5.2.2. La empresa en la antigüedad grecolatina (500a.C.-400d.C)

Caracterizada por el florecimiento de Grecia y posteriormente del Imperio Romano. Se desarrollaron formas de organización social como la democracia y florecieron la cultura, la ciencia y las artes. La administración era un tipo coercitivo y se sustentaba en el esclavismo. Surgieron las grandes obras arquitectónicas y culturales de la antigüedad grecolatina. La administración se caracterizó por una estricta supervisión del trabajo, el esclavismo y el castigo corporal como forma disciplinaria.

Figura 1

Modelo de empresa en la antigüedad grecolatina



Nota. Foto obtenida de Esma (2022)

4.5.2.3. La empresa en la época de las grandes civilizaciones (2150 a.C.-500 a.C)

El desarrollo de la sociedad se fundamentó en la organización de los recursos y del trabajo. Aunque no existían empresarios propiamente, sí se realizaban actividades de intercambio, comercio, construcción y toda una serie de funciones económicas donde se organizaba el trabajo. En ese entonces, la administración se ejercía de una manera empírica para organizar los recursos y los esfuerzos de los grupos sociales; para lograr un objetivo común se aplicaban estrictas medidas de control y supervisión del trabajo, prueba de ello son las pirámides de Egipto (Álava et al., 2017, p. 287).

4.5.2.4. La empresa en la época Prehispánica (1800a.C.-1492 d.C)

Durante esta época la actividad más importante de la economía fue la agricultura. Sin embargo, en las culturas más desarrolladas como la azteca, los cronistas mencionan la existencia de distintos tipos de artesanos con oficios especializados como los orfebres, joyeros, escultores, sastres, pintores, alfareros y albañiles, entre otros. La producción se llevaba a cabo en pequeños talleres que estaban destinados a satisfacer la necesidad de la clase gobernante; estos productos también eran comercializados tanto en el tianguis de Tenochtitlán como en regiones alejadas del sur del país y Centroamérica.

4.5.2.5. La empresa en la edad Media (400-1400)

Durante el feudalismo y con el avance del comercio, aparecieron los talleres artesanales donde laboraron los maestros, oficiales y aprendices. Los talleres son una forma primitiva de empresa, de la misma manera que la aparición de los gremios son antecedentes de los sindicatos actuales. Los dueños o maestros del taller artesanal trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad.

4.5.2.6. La empresa en la época Colonial (1521-1810)

Durante esta etapa inició, aunque de manera incipiente, el proceso de conformación de empresas integrado por unidades de una gran diversidad de tamaños, desde pequeños talleres gremiales hasta talleres más grandes que ocupaban a más de mil trabajadores, como en el caso de talleres pertenecientes a la industria textil donde se introdujeron avances tecnológicos de la Revolución Industrial tales como el telar (Betancourth, 2019, p. 205).

4.5.2.7. La empresa en el Siglo XIX Reforma y Porfiriato (1836-1910)

Se desarrollaron ramas de la agricultura destinadas a la producción de henequén, caña y tabaco, entre otros. La producción minera continuó creciendo y la industria metalúrgica inició su desarrollo. Aparecieron fábricas de fundación de plata, cobre y plomo. Las empresas de transformación estaban representadas básicamente por la industria textil. A principios de 1910, en México había 150 fábricas textiles.

La revolución Industrial provocó profundos cambios en la sociedad. Las ciudades crecieron, el comercio se incrementó a gran escala y se establecieron múltiples empresas. El primer factor que originó la Revolución Industrial fue la innovación técnica en el campo textil, metalúrgico y minero, y la utilización de la máquina de vapor inventada por James Watt en 1769, empleada en la manufactura de algodón y en los altos hornos, y el gato hidráulico que facilitó la producción y la mecanización. En 1825 se construyó en Inglaterra el primer ferrocarril, y el primer motor para corriente alterna fue inventado en 1883. El motor sustituyó a la fuerza animal en todos los procesos productivos, lo que originó la producción en serie y la aparición de grandes fábricas.

Figura 2

La empresa en el Siglo XIX



Nota. Foto obtenida de Gutiérrez (2022)

4.5.2.8. La empresa en el Siglo XX

El avance industrial que provocó el auge de las empresas fue el motor propulsor del desarrollo económico y social de los países. Se multiplicaron y diversificaron las empresas y los avances científicos y tecnológicos se aplicaron al desarrollo de los procesos productivos y de servicios. La administración se consolidó como disciplina indispensable para obtener la máxima eficiencia en las organizaciones, y se sustentó en diversas técnicas y escuelas; proliferan y existen múltiples tipos de empresas (Palma, 2020, p. 47).

4.5.2.9. La empresa en el Siglo XXI

Con la globalización de la economía, los avances tecnológicos, la competitividad y la creación de grandes bloques financieros, aparecen nuevas formas de empresas como los globales, automatizados, inteligentes, siempre orientada hacia el cliente y a la conquista de los mercados mediante la calidad y la productividad.

4.5.3. Importancia

La importancia de la empresa como institución laboral, de negocios, económica tiene que ver directamente con el hecho de que es ella, la empresa, la que funciona como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por ese objetivo común, por tanto, una empresa, además, puede dar trabajo a un sin fin de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias. Pero para que esto ocurra es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento de la misma y no las acciones ilegales que puedan perjudicarla. Todas las áreas que forman parte de ella deben tener en claro su rol y sus tareas (Pozos, 2019, p. 198).

Desde los inicios de la humanidad que el ser humano comenzó a formar distintas comunidades o tribus mejorándose a sí mismo a la hora de obtener Recursos Naturales, demostrando que no solo los avances tecnológicos y logísticos permitían tener mayor éxito en esta tarea, sino también el trabajo en equipo, realizando posteriormente una mayor eficacia cuando se realizaba una división de tareas y cada uno se dedicaba a una acción determinada dentro de una comunidad. Durante mucho tiempo la idea de beneficios económicos con los que se podía relacionar a una empresa o negocio fueron vedados en épocas en las que la religión era más importante y la obtención de ganancias era vista como un designio del demonio.

Toda empresa tiene como finalidad principal tener una mejor Organización de los Recursos, para poder obtener un mayor beneficio tanto económico como productivo, teniendo distintos Sectores Empresariales que consisten en áreas destinadas a tareas específicas, donde los Obreros u Empleados Operarios son los que tienen el contacto con la materia prima o los clientes (dependiendo del sector de comercialización donde se aplique la empresa) mientras que por otro lado tenemos el Área Administrativa que es la encargada de controlar y gestionar las actividades (Jiménez, 2018, p. 140).

La principal virtud que tiene una empresa es la satisfacción de necesidades básicas para cumplir una demanda de un tipo en particular de clientes, obteniéndose una Finalidad de Lucro muy superior a la que se podría obtener por cada uno de sus miembros en forma individual. Con el auge de la Revolución Industrial en el siglo XVIII y en siglos anteriores incluso también es que se dio una mayor perfección a la manufacturación y elaboración, donde las distintas fábricas tenían una mayor capacidad de producción, y hasta podían mejorar notoriamente la calidad de los productos, transformándose posteriormente con el capitalismo y su desarrollo en el concepto de Empresas Multinacionales.

Se puede decir que en la empresa se suele dar con bastante similitud la división social que se reproduce en otros ámbitos de la vida humana. Esto es así porque los más ricos son los que detentan en una empresa los medios de producción y los beneficios (ganancias) mientras la mayor parte de los recursos humanos (trabajadores) pertenecen a capas medias o bajas de la escala social. Además, se desarrollan un sinnúmero de estratos y jerarquías que reproducen y mantienen el sistema de poder o de vínculos a través del dominio, del éxito personal y de la competencia como ideal de crecimiento individual (Cárdenas, Rada y Palma, 2021, p. 137).

Las empresas tienen una mejor división de la obtención de recursos dependiendo de las zonas de donde se obtienen las materias primas estableciendo distintas sedes, pero debemos pensar en ellas como la máxima expresión del mundo comercial, siendo también el término aplicable a las empresas medianas y pequeñas, aquellas que son de índole familiar, con un alcance regional y teniendo también un buen nivel de producción. Esto es lo que hoy conocemos como globalización de los recursos tanto materiales como humanos.

4.5.4. Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico empresarial es una herramienta que permite conocer el estado de la organización en diferentes áreas de gestión, por tanto, este implica, en principio, un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de un negocio, por lo que para el caso de la empresa Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, será diagnosticada mediante el desarrollo del análisis FODA, mismo que comprende un análisis enfocado a determinar los aspectos más fuertes y débiles que influyen en el desarrollo de la entidad.

Un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras (Arriaga et al., 2017, p. 422). Es un tipo de diagrama que se utiliza habitualmente en los negocios y la educación para estudiar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas en una situación determinada.

El procedimiento del análisis FODA contempla el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se determinarán las principales oportunidades y amenazas que afectan el desarrollo de la organización, y, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que permite identificar las debilidades que posee la empresa y las fortalezas que posee para su mejor aprovechamiento en beneficio del cumplimiento de los objetivos generales.

4.5.5. Funciones de la empresa

4.5.5.1. Investigación y desarrollo

Las empresas o departamentos de investigación y desarrollo (I + D) lideran la innovación. Realizan estudios de mercado, comparaciones de la industria, identificación de tendencias, desarrollo de productos y experimentación comercial para ayudar a las empresas a

determinar nuevos productos, servicios o flujos de ingresos para generar más ganancias. Las firmas y departamentos de investigación y desarrollo tienen una sólida experiencia en análisis y un profundo conocimiento de las condiciones actuales del mercado para una determinada industria o sector.

4.5.5.2. Servicio al Cliente

Los departamentos de atención al cliente gestionan la relación que una empresa tiene con sus clientes. Pueden manejar preguntas, compras, devoluciones o problemas de los clientes y son muy hábiles en comunicación, gestión de conflictos, empatía y paciencia. Con la tecnología en crecimiento, los representantes de servicio al cliente pueden trabajar en persona, por teléfono o mediante plataformas de chat en línea para ayudar a los clientes (Soriano y Jara, 2017, p. 561).

4.5.5.3. Abastecimiento

Un departamento o empresa de abastecimiento maneja el precio y la compra de materiales, componentes, equipos, suministros y servicios, a menudo comprando grandes volúmenes de artículos con el objetivo de reducir los costos. Las responsabilidades del trabajo pueden incluir compras, gestión de la cadena de suministro, logística y asociaciones estratégicas para una empresa o producto o varios a la vez. El abastecimiento juega un papel clave en la estructura de costos de empresas de cualquier tamaño y en su competitividad a largo plazo.

4.5.5.4. Recursos humanos

Las empresas y los departamentos de recursos humanos como lo menciona Armijos et al. (2019), se centran en funciones relacionadas con los empleados, como reclutar talentos, seleccionar candidatos, contratar empleados, explicar los beneficios, manejar la gestión del desempeño y las relaciones con los empleados, desarrollar políticas corporativas y fomentar la cultura organizacional. Las empresas o departamentos de recursos humanos también garantizan el cumplimiento de las leyes laborales y de empleo locales, estatales y nacionales, resuelven conflictos e investigan reclamos o denuncias (p. 169).

4.6. Estrategia organizacional

4.6.1. Definición

Una estrategia organizacional es un plan que determina cómo una empresa utilizará sus recursos para apoyar la infraestructura, la producción, la comercialización y otras actividades comerciales. La estrategia organizacional sirve de guía para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos y desarrollar planes estratégicos (Gutiérrez et al., 2019, p. 11).

Esta estrategia está fuertemente vinculada con la estructura organizacional y suele incluir evaluaciones detalladas en las que se describe lo que la empresa debe lograr. La estrategia organizacional de una empresa es la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización, según la cual se alcanzarán los objetivos que la organización se pone a largo plazo.

El cambio organizacional para Méndez (2019), es consustancial a cualquier empresa pues estas necesitan planificar, ejecutar y hacer un seguimiento de sus procesos para poder superar las incertidumbres del mercado y no dejarse vencer por los miedos y por la dificultad de los cambios que irán surgiendo a lo largo de la vida de la empresa; es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización (p. 144).

Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos. Se debe entender que una estrategia organizacional no es un acto aislado, más bien es una cadena que transita las acciones de toda la empresa, e involucra todo el funcionamiento de la misma, abarcando:

- La toma de decisiones.
- El rumbo de las operaciones de la organización.
- La conciliación al cambio.
- El cumplimiento de objetivos y metas.

4.6.2. Importancia

Es vital pues define el camino y tiene claro hacia dónde va la empresa, define su quehacer y como lo desarrollan. Adicionalmente, para instaurar una cultura de la organización que se quiere, es muy importante tener los lineamientos éticos que serán el punto de referencia del comportamiento individual y grupal, además de los criterios sobre los cuales se sustentaran la toma de decisiones en la gestión empresarial, todo esto componen los Valores Organizacionales que serán transmitidos con el ejemplo a seguir de cada miembro de la organización, promovidos en cada acción, con el fin de que se hagan parte del compromiso adquirido por todos para que la empresa cumpla su misión y visión (Carmona, 2018, p. 75).

Las estrategias empresariales representan la planeación para mejorar y optimizar los resultados de una empresa. Estas pueden ser medidas a través de indicadores de gestión que permitan ponderar y tomar acciones asertivas. Se trata de qué hacer y cómo hacerlo ya que como lo indican Vergara et al. (2019); gira en torno a la misión y visión de la empresa. Es importante definirlo porque, al momento de establecer una estrategia, es necesario conocer los productos y servicios que se ofrecen. Asimismo, deben conocerse los recursos naturales disponibles, métodos de ventas y distribución, capacidad de producción, tecnología, tipos y necesidades del mercado. Esto es necesario para que la empresa cumpla a tiempo y con eficacia todos sus objetivos (p. 36).

La estrategia organizacional es muy relevante para la empresa porque sin ella no se podrán conseguir los resultados empresariales que se han establecido. La estrategia organizacional debe de tener claro cuál es la misión, la visión y los valores de la empresa que forman su cultura e integrar las fortalezas de la organización para que las acciones que se emprendan estén debidamente coordinadas y puedan así obtenerse los resultados esperados y los objetivos que se han marcado.

4.6.3. Características de la estrategia organizacional

Entre las principales características de la estrategia organizacional, Guilianny, Durán, Hernández y Moreno (2018), indican que son:

- **A largo plazo.** Son de naturaleza a largo plazo y sitúan a la organización en su entorno externo.

- **Realistas.** Una estrategia organizacional debe ser realista y alcanzable en el contexto de sus posibilidades.
- **Medible.** Todas las estrategias organizacionales deben ser medibles. Decir que se quiere mejorar (un objetivo cualitativo) está bien, pero hay que idear alguna forma de medir cómo se está mejorando.
- **Específicos.** Cuando establezcas tu estrategia organizacional, hazla lo más específica posible. Se trata de un objetivo específico y medible en el que se puede trabajar.
- **Limitada.** Tu estrategia organizacional no debe ser indefinida. Necesita una fecha límite. Este plazo dictará lo que se hace y la rapidez con la que se hace.
- **Exhaustiva.** La estrategia organizacional debe abarcar una amplia gama de actividades organizacionales de acuerdo con todos los recursos disponibles.
- **Coherencia.** Dado que la estructura organizacional debe estar documentada en un plan estratégico que constituye los documentos principales de una organización, todas las decisiones de gestión deben ser coherentes con sus objetivos . (p. 8)

4.6.4. Beneficios que aporta la estrategia organizacional

4.6.4.1. Establece la dirección y las prioridades

Acero et al. (2017), manifiestan que la estrategia organizacional es aquella que direcciona las actividades de la empresa y permite que sus funciones se desarrollen coherentemente, permitiéndolo detectar el mejor personal para poder llevar a cabo cada plan elaborado para cumplir con sus objetivos. Crear la estrategia corporativa implica estudiar oportunidades estratégicas en las áreas de marketing, finanzas, servicio al cliente, recursos humanos y operaciones, que tengan una visión holística, es decir integral de la organización. Y por supuesto, la estrategia impactará todas las áreas (p. 85)

La estrategia organizacional define el éxito y muestra qué actividades debes poner en primer lugar (y en segundo, y en tercero) para que tu empresa avance hacia ese objetivo. La estrategia concierne múltiples aspectos como la cultura organizacional, los valores, la misión, la visión, los recursos, las competencias, las habilidades y la historia corporativa, entre otros.

4.6.4.2. Alinea equipos y departamentos

Cuando se establece la estrategia organizacional, se da a todos los empleados un objetivo común en el que apoyarse. Esto crea una alineación dentro de los departamentos

(horizontalmente) y en toda la organización (verticalmente) (García et al., 2017, p. 15). No está sujeta a un plazo de tiempo, la estrategia puede ser modificada por la organización cuando el entorno cambie, lo cual es muy probable por el dinamismo del contexto de los mercados.

Cuando todo el mundo entiende lo mismo, puede producirse una integración interfuncional con transparencia e información que fluye libremente entre los departamentos, evitando crear silos organizacionales. La estrategia comienza estableciendo el marco, la hoja de ruta para llegar desde el punto A al punto B. Sin una comprensión profunda de dónde se encuentra la organización (punto A) ni una visión clara a dónde quiere llegar, toda la organización se conducirá sin rumbo, lo cual la llevará a una posición desfavorable frente a la competencia.

4.6.4.3. Simplifica la toma de decisiones

Las estrategias organizacionales ayudan a las empresas a simplificar su proceso de toma de decisiones aclarando las mejores formas de alcanzar sus objetivos. En lugar de invertir en tácticas únicas, tener una hoja de ruta estratégica asegura que todos sus esfuerzos trabajan juntos para lograr un propósito o una meta. Tener un objetivo supremo y una forma de alcanzarlo permite que los equipos de trabajo de las diversas unidades y procesos se alinean en toda la formulación del ¿Cómo lograrlo?

Con una estrategia organizacional en marcha, puedes reducir el número de decisiones a las que tienes que enfrentarte y aclarar cuáles tienen más sentido en función de tus objetivos. Tener una estrategia clara y aprehendida será la herramienta más útil para decir “no” a aquello (que aunque puede ser beneficioso) lo desenfoca de la hoja de ruta. En ese sentido, sugerimos filtrar las decisiones a través de preguntas como: ¿Está alineado con la estrategia? ¿Esto que le aporta a la estrategia? ¿Esto ayuda a cumplir la estrategia?

4.6.4.4. Permite que tu empresa se adapte mejor

Tu estrategia organizacional es el destino que sigue tu empresa. Si surgen problemas en el camino, no te rindes por completo; te adaptas al cambio organizacional para seguir avanzando hacia el objetivo final. La estrategia ayuda a priorizar lo importante para alimentar la imagen que se proyectó como marco de todas las decisiones de la empresa. La estrategia además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las inversiones y diversas compras se dirijan

y enfoquen hacia un objetivo principal. Por lo tanto ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible.

4.6.5. Tipos de estrategia organizacional

4.6.5.1. Estrategia corporativa

La estrategia organizacional corporativa de acuerdo a Gómez (2018), es formulada al más alto nivel por la alta dirección de una empresa diversificada. Por supuesto, estas se planifican e implementan con el propósito de que la empresa logre obtener ganancias en el largo plazo. Por esa razón, la estrategia corporativa define con precisión el alcance que la empresa podría alcanzar en los campos industriales o de negocios en los que compite (p. 77).

Esta estrategia describe la dirección general de la empresa en términos de sus diferentes negocios y líneas de productos. La estrategia corporativa define los objetivos a largo plazo y, por lo general, afecta a todas las unidades de negocio. La estrategia corporativa es el conjunto de alternativas estratégicas entre las que una organización elige al gestionar sus operaciones simultáneamente en varios sectores y varios mercados.

4.6.5.2. Estrategia de crecimiento

Las estrategias organizacionales de crecimiento son aquellas en las que una empresa busca expandirse. Esto puede incluir el aumento de sus ventas o del área a la que vende. Otro tipo de estrategia de crecimiento es la adquisición o la compra de un competidor. Un ejemplo de estrategia de crecimiento sería que una empresa de calzado deportivo decidiera ampliar los productos que ofrece y empezar a vender ropa deportiva también.

El crecimiento interno se puede lograr aplicando estrategias de crecimiento desde el interior de la empresa. Una empresa puede crecer aumentando y ampliando sus plantas de producción o sus sucursales de representación, pero siempre manteniendo el control de su expansión. Por otra parte, una empresa puede crecer a lo externo recurriendo a procesos de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, aprovechando las ventajas que estos procesos ofrecen. Sobre todo, porque al aprovechar las ventajas de las otras empresas se pueden reducir costos y esto favorece el desempeño de la empresa.

4.6.5.3. Racionalización

La estrategia de racionalización es cuando una empresa decide reorganizarse para ser más eficiente. A menudo esto incluye la reducción del personal y del número de puntos de venta para centrarse en lo que es mejor para la organización (Poggetti y Carini, 2022, p. 43). Racionalizar hace referencia al proceso de organización por el cual se busca que las actividades desempeñadas sean óptimas. Esto se logra explotando racionalmente el producto con el que se especializan.

Las empresas suelen utilizar esta estrategia cuando su negocio se vuelve complejo tras aplicar una estrategia de crecimiento, la racionalización se usa para explicar el proceso por el cual un determinado servicio, beneficio o producto es dosificado con la intención de obtener una mejora en el rendimiento económico de la empresa; sociedad o entidad. Se realiza aplicando ciertos principios para optimizar, con base en un plan, los esfuerzos o costos.

4.6.5.4. Estrategia funcional

Una estrategia funcional según Layva (2018), es, en realidad, la estrategia departamental/divisional diseñada para cada función organizativa. estas estrategias permiten maximizar la productividad y eficiencia de los recursos y habilidades que posee una empresa. La cantidad de estrategias funcionales dependerá del número de departamentos o actividades a las que se dedica, debido a ello, ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas (p. 67).

Así, puede haber estrategia de producción, estrategia de marca, estrategia de publicidad, estrategia de ventas, estrategia de recursos humanos, estrategia de inventario, estrategia financiera, estrategia de formación, etc. Una estrategia funcional se refiere a una estrategia que hace hincapié en un área funcional concreta de una organización. Se fórmula para lograr algunos objetivos de una unidad de negocio maximizando la disponibilidad y productividad de los recursos.

A veces, la estrategia funcional se denomina estrategia departamental, ya que cada función empresarial suele tener un departamento. En consecuencia, la estrategia funcional debe estar de acuerdo con el enfoque competitivo y con la estrategia general de acción de la empresa. Estas estrategias son diseñadas y planificadas por los jefes o administradores de cada uno de

los departamentos de la empresa. Además, se espera que la capacidad funcional de la empresa se convierta en su ventaja competitiva.

4.6.5.5. Estrategia operativa

La estrategia operativa se formula en las unidades operativas de una organización. Una empresa puede desarrollar una estrategia operativa, por ejemplo, para su fábrica o pequeñas secciones dentro de un departamento (Schafer et al. 2018, p. 674). Una estrategia operativa es el plan con el que una empresa traza la forma en que todas sus áreas trabajan en conjunto para alcanzar sus objetivos. Incluye políticas de la empresa, uso de los recursos y cómo la coordinación de todos los niveles de la organización funcionará, según las metas y los retos a los que pueda enfrentarse.

Por lo general, los directores de operaciones o directores de campo desarrollan una estrategia operativa para lograr objetivos inmediatos. Una estrategia operativa es el plan con el que una empresa traza la forma en que todas sus áreas trabajan en conjunto para alcanzar sus objetivos. Incluye políticas de la empresa, uso de los recursos y cómo la coordinación de todos los niveles de la organización funcionará, según las metas y los retos a los que pueda enfrentarse. En las grandes organizaciones, los directores de operaciones suelen contar con la ayuda de los directores de nivel medio para desarrollar la estrategia operativa.

4.7. Desempeño laboral

4.7.1. Definición

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos (Cuello et al., 2020, p. 57). Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Se trata de una evaluación a nivel individual, que toma en cuenta sus competencias profesionales y sus habilidades personales. Generalmente, el departamento de recursos

humanos administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda compañía. La definición de desempeño laboral puede parecer sencilla a primera vista: se trata de qué tan bien o mal hacen los empleados su trabajo. Pero cuando se considera el impacto que este concepto tiene en el negocio, es esencial tener una mirada más profunda.

Para Romero y Rosado (2019), hay que tener en cuenta cómo un mal trabajador puede arruinar un grupo. Por otro lado, el desempeño ejemplar de los empleados puede aumentar la motivación y el resultado final. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada (p. 9).

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. En definitiva se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa—. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y facilita un mayor acercamiento al objetivo final (Rodríguez y Lechuga, 2019, p. 87).

El principal motivo que justifica demasiado interés de estudiar este término por parte de las organizaciones es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello que resulta imprescindible conocer el desempeño laboral. En cualquier caso, cabe comentar que los resultados no lo son todo, sino que hay que tener en cuenta que estos solo son la consecuencia parcial de un desempeño laboral. De hecho, inciden otros muchos factores. Esto se plasma de manera muy evidente en el caso de los comerciales. Por ejemplo, aunque un comercial haga bien su trabajo es más que probable que sus ventas caigan fruto de una crisis económica general. El desempeño laboral es una disciplina

que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente en los campos de la psicología organizacional

4.7.2. Características del desempeño laboral

4.7.2.1. Resultados

El desempeño laboral como lo manifiestan Indacohea et al. (2018), se define como el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas (p. 152).

El resultado es el efecto o consecuencia de una acción, proceso o situación. Este concepto es aplicable en distintos contextos. El resultado, visto de otro modo, es el fruto o conclusión de un acto u operación. Por ejemplo, se puede afirmar: José Antonio obtuvo el ascenso como resultado de su gran trabajo durante todos estos años. Los resultados empresariales son los resultados fiscales o de otro tipo que una empresa obtiene de las estrategias que emplea. Los resultados empresariales deseados son objetivos que una empresa puede fijarse para determinar sus prioridades. Si usted es un directivo o una persona de negocios, es posible que quiera saber más sobre el impacto de los resultados empresariales en su lugar de trabajo.

Un resultado empresarial es el resultado de las acciones internas y externas de la empresa. Muchas veces, una organización desea ciertos resultados empresariales, es decir, son objetivos que la empresa desea cumplir. Por ejemplo, una empresa puede tratar de aumentar su retención de clientes, mejorar los beneficios o el valor para los accionistas (Llerena, 2019, p. 84). Los resultados obtenidos lógicamente son subjetivos por que están sujetos al análisis, en el mejor de los casos al análisis del Jefe de Oficina y en el peor de los casos al estado de ánimo en el que se encuentra el Jefe al momento de la evaluación.

Para crear resultados empresariales deseados eficaces, hay que definir el objetivo con cifras medibles, determinar el plazo y considerar cómo afecta el resultado tanto a su organización como a su cliente. En función de los resultados que establezca, es posible que

tenga que aplicar diversas estrategias para alcanzarlos. Evaluando qué procesos de su organización afectan más a los resultados de su negocio es como puede emplear estrategias para alcanzar sus objetivos.

4.7.2.2. Relevante para la meta organizacional

El desempeño laboral se dirige hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos (Corea y Saldaña, 2021, p. 3817). El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Según Robbins “El desempeño laboral, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Un objetivo de la estrategia empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras. El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. Esta última, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La estrategia de una organización como lo afirman Garay et al. (2021), debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande (p. 8).

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes; las organizaciones no sólo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y

planificando un futuro prometedor. Hay que recordar siempre que los éxitos de hoy serán los fracasos de mañana. No basta con formular un plan estratégico, según Robert Kaplan de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre una de las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores.

4.7.2.3. Multidimensionalidad

El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento. El ambiente global cambia de forma acelerada en todos los campos, fundamentalmente en las tendencias de potencialización comercial, la progresiva estructuración de entornos sociales inclusivos y el inconmensurable cambio tecnológico al que las entidades empresariales contemporáneas están sometidas. Por lo tanto, su capacidad de respuesta debe mantenerse a tono con esta incesante permutación de su biosfera para asegurar su supervivencia a largo plazo, basándose en una aptitud estratégica, solidez corporativa y en una capacidad flexible de respuesta.

Las organizaciones empresariales pueden ser concebidas desde diferentes puntos de vista, pudiendo relacionar su definición con los procesos productivos que abarcan, su importancia en las sociedades modernas, su papel en la gestión de una industria, entre otras. Pero fundamentalmente las debe concebir como agrupaciones de personas instauradas en torno a un enfoque multidisciplinario e interjerárquico (Ramírez y Nazar, 2019, p. 797).

4.7.2.4. Comportamientos específicos y no específicos de la tarea

Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro. Comportamientos específicos y no específicos de la tarea. Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular (Faga, 2017).

En una persona de ventas, un comportamiento específico de la tarea sería mostrar un producto a un cliente. Un comportamiento no específico de la tarea podría ser la formación de nuevos miembros del equipo. Los empleados de alto desempeño escuchan a sus colegas, jefes y colaboradores con atención y respeto, controvierten con argumentos y aceptan los comentarios y sugerencias que se les entregan en un proceso de retroalimentación. A partir de

la información recibida construyen nuevas y mejores estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, lo que les permitan optimizar sus métodos de trabajo, todo en busca de mejorar su productividad y la de su equipo.

4.7.2.5. Esfuerzo

El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales. Fundamental para crear una estrategia exitosa es la importancia de comprender el propósito receptivo de la organización, es decir, qué quiere hacer y cómo quiere actuar (a través de valores comerciales acordados). Le siguen las ambiciones previstas proyectadas y cómo planean sostenerse, parte del modelo comercial. Definir estos parámetros ayuda a crear los «factores X» de la organización y dará como resultado una base sólida para una estrategia de gran potencia.

Pero desarrollar una correcta estrategia no es sencillo, se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de lo externo como de lo interno. Por ello, se debe tener una visión profunda de toda la organización para valorar los recursos y determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma. Esto debe hacerse a través de una visión objetiva y realista de la compañía que puede ser facilitada por agentes externos, ya que no siempre es fácil aportar una visión imparcial internamente.

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, no se puede esperar que una estrategia marcada hace una década sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse (Reátegui et al. 2021, p. 597).

4.7.2.6. Trabajo en equipo

En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas. Las organizaciones son básicamente un equipo constituido por sus miembros. Pero para competir con más eficacia y eficiencia, las organizaciones buscan distintas vías. Entre ellas, se encuentra el trabajo en

equipo. Esta es una forma de aprovechar los talentos de los empleados. Es un elemento clave para el éxito y sobrevivir en el tiempo. Además, y muy importante, incrementa la motivación de los empleados.

Por ejemplo, actuando como un buen modelo a seguir, dando consejos, o ayudando a lograr las metas del grupo. El trabajo en equipo es, en primer lugar, una evolución cualitativa de los grupos de trabajo. Es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes. En el trabajo en equipo las habilidades de los integrantes son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. (Rodríguez et al., 2020, p. 755).

El trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos. El trabajo en equipo fomenta un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo.

Se transforma en un nuevo estilo de vida que involucra a los demás compañeros de trabajo e incluso a la familia, genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal. Para lograr un verdadero trabajo en equipo de acuerdo a Pasahanasi et al. (2021), que impacte en el clima organizacional, se necesita tener ciertas características mayormente actitudinales, como las siguientes:

- Compartir nuevas ideas y dar soluciones.
- Aportar opiniones, ofrecer información y hechos relevantes.
- Coordinación y cooperación en las actividades de todos los miembros.
- Empatía; comprender al otro; apoyar ideas distintas a las nuestras; interesarse por las ideas de los demás y desarrollarlas.
- Los constantes y competitivos cambios en el mercado llevan a las empresas a situaciones a veces extremas, donde la necesidad de hacer más con menos y contar con equipos formados por menos empleados, más cualificados y con mayores niveles de responsabilidad es un verdadero reto.

- Tener los mejores recursos humanos y orientarlos hacia el logro de los objetivos globales, son desafíos fundamentales que determinarán el éxito de una organización.
- Es aquí donde debemos considerar el trabajar en equipo como una filosofía de funcionamiento organizacional, como respuesta en primera medida, al reto de la productividad.
- Fomentar el espíritu colaborativo y la identificación de las personas con los objetivos de la empresa, logrando la común unión de intereses y esfuerzos, la colaboración y utilización de las habilidades, talentos, formación y experiencias de los integrantes del equipo con el compromiso de cada uno para ser honesto, respetuoso y sabiendo escuchar al otro, son bases indispensables para trabajar como base del éxito o fracaso de la organización.
- Para el desarrollo eficaz de estos retos o desafíos es fundamental tener en cuenta el clima laboral imperante en la organización, que no es más que el medio en el que se desarrolla nuestro trabajo cotidiano.
- Su calidad influye directamente en la satisfacción del cliente interno -los empleados-, y por lo tanto en su productividad. Determina el grado de motivación, responsabilidad y compromiso (p. 171).

4.7.3. Dimensiones de impacto del desempeño laboral

4.7.3.1. Disciplina

Una organización es la suma de varias disciplinas que expresan su accionar a nivel de procesos, conforman así una cadena de valor y un esquema de apoyo que hacen sinergia y permiten que se produzca, en efecto, la gestión. Es necesario, para que este esquema produzca resultados, que dichas disciplinas (o bien procesos) estén alineadas estratégicamente contribuyendo con las simbiosis sistémicas, incorporando temas corporativos, atendiendo a los clientes internos e integrando y coordinando las fuentes adicionales de creación de valor (Cuello et al., 2020, p. 57).

4.7.3.2. Jerarquía

Otro eje fundamental de la gestión organizacional es la integración de la autoridad y la responsabilidad, expresada mediante niveles implícitos o explícitos en un esquema plano o piramidal. Lo importante es que el resultado maximice el efecto cascada de las acciones que se tomen por parte de los gobernadores. Este accionar de catarata puede ser directo al desplegar la

estrategia a lo largo del organigrama, empoderando a cada nivel de su fracción estratégica, llegando incluso a hacerlo a nivel individual. En el efecto cascada inverso cada nivel inferior contribuye a los logros planteados a nivel directivo a través de la producción de aportes a la sinergia corporativa.

4.7.3.3. Transformación

Este tercer foco se centra en el futuro, en la trayectoria espacial de la organización, es decir, de acuerdo a sus escenarios prospectivos que se determinan según la factibilidad y probabilidad. Estos escenarios son: tendencia, tangencia, convergencia o divergencia de la organización empresarial, si habrá continuidad, fusión, adquisición o escisión para mejorar la idoneidad del negocio tanto por las condiciones de industria como de entorno.

4.7.3.4. Decisión

Es una consideración más etérea pero que engrana perfectamente con los tres preceptos descritos con anterioridad, pues de acuerdo al principio básico de que toda acción estratégica es resultado de una causa-efecto, los numerales i, ii e iii se desarrollan y estudian con el único fin de minimizar el error al momento de decidir.

4.7.5. Ventajas del desempeño laboral

4.7.5.1. Proporciona orientación

Al comprender los resultados empresariales para los que se trabaja, se pueden tomar decisiones teniendo en cuenta esos resultados. Esto proporciona orientación a la dirección y simplifica las decisiones empresariales.

4.7.5.2. Priorice las tareas

En toda empresa, hay algunas tareas a las que se da prioridad sobre otras. Determinar los resultados empresariales deseados le permite destacar la importancia de las tareas que se alinean con esos resultados.

4.7.5.3. Establezca plazos

Los resultados empresariales se basan en el tiempo, lo que le permite crear un plazo para cumplirlos. Por ejemplo, una empresa puede querer mejorar su tasa de retención de clientes en un 5% para el final del trimestre.

4.7.5.4. Aumentar la productividad

Cuando sus equipos saben lo que están tratando de mejorar y por qué, les permite entender su trabajo y puede aumentar la productividad. Definir los resultados empresariales deseados permite a la dirección animar a los equipos a alcanzarlos.

Para competir en mercados en transformación, muchas empresas de acuerdo a Ramírez y Zavaleta (2017), desarrollan objetivos de resultados empresariales de agilidad. Incorporar más tecnología a las operaciones diarias, transferir datos a la nube y ofrecer aplicaciones integradas a sus clientes son algunos métodos para desarrollar la adaptabilidad empresarial. (p. 74).

4.7.5.5. La adaptabilidad de la organización

Para competir en mercados en transformación, muchas empresas desarrollan objetivos de resultados empresariales de agilidad. Incorporar más tecnología a las operaciones diarias, transferir datos a la nube y ofrecer aplicaciones integradas a sus clientes son algunos métodos para desarrollar la adaptabilidad empresarial. Una empresa también puede tratar de ampliar su base de productos para optimizar la adaptabilidad en un mercado cambiante (Velasco, 2021, p. 4920).

4.7.5.6. Compromiso con el cliente

Los resultados empresariales de compromiso con el cliente giran en torno a una mejor comprensión de su base de consumidores y de las necesidades de sus clientes. Las encuestas y otros métodos de retroalimentación permiten a las organizaciones medir las expectativas y opiniones de los clientes con respecto a la empresa. Para mejorar el compromiso de los clientes, las empresas suelen recopilar datos de los consumidores y emplear estrategias basadas en la información. Por ejemplo, una organización puede poner en marcha un programa de recompensas o de fidelización para mejorar el compromiso de los clientes.

4.7.5.7. Sostenibilidad medioambiental

Para modernizar y abordar las cuestiones medioambientales, muchas organizaciones y empresas establecen objetivos de resultados empresariales medioambientales. Al reducir las emisiones, reciclar materiales y adoptar procesos más ecológicos, las empresas pueden aumentar su sostenibilidad medioambiental. Muchas organizaciones se comprometen a eliminar su huella de carbono o a reducir los residuos que producen (Masip y Valiño, 2018, p. 53).

4.7.5.8. Finanzas y rentabilidad

Cuando las empresas crean resultados deseados que se centran en las finanzas y la rentabilidad, buscan aumentar los ingresos y disminuir los costes. Cuando la empresa puede conseguir uno de los dos objetivos, o ambos, aumentan sus beneficios globales. Los resultados fiscales del negocio son algunos de los más comunes en los que se centran las organizaciones, ya que a menudo ayudan a determinar el éxito operativo.

4.7.5.9. Mercado y alcance global

Cuando una empresa se compromete a conseguir los resultados empresariales deseados en la categoría de mercado y alcance global según Mogro (2017), normalmente está ampliando sus operaciones y tratando de mejorar su gama de clientes. Aumentar su alcance dentro de su mercado puede conducir a mayores beneficios y visibilidad. Para muchas organizaciones, la expansión de las operaciones globales también puede ser un importante indicador de éxito (p. 407).

4.7.5.10. Rendimiento y reputación

Para tener éxito, las empresas se esfuerzan por crear valor para sus clientes en forma de productos y servicios eficaces y fiables. Los resultados empresariales deseados relacionados con el rendimiento y la reputación tienen que ver con la mejora de esos productos y servicios para servir mejor al consumidor. Cuando los productos cumplen continuamente sus promesas, la reputación de la empresa en el mercado mejora.

4.7.6. Indicadores del desempeño laboral

4.7.6.1. Productividad

La productividad laboral es una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles. La productividad es la capacidad de hacer más tareas en menos tiempo, por lo que si una empresa es capaz de mejorar su productividad, significa que el valor de sus productos crece a una tasa más alta que con la que crecen las materias primas con las que está creando dicho producto, por lo que estaríamos hablando de una productividad en planta.

La productividad laboral es un concepto utilizado para medir la eficiencia del trabajador y se calcula como el valor de la producción producida por un trabajador por unidad de tiempo, como una hora. La productividad permite medir lo que se produce en la empresa a partir de los recursos que se está empleando para ello, por lo que su objetivo es optimizar esa cantidad de recursos utilizados para obtener mejores resultados (Bohórquez et al., 2017, p. 218).

Al comparar la productividad individual con el promedio, se puede identificar si un trabajador en particular está bajo rendimiento o no. Esto sirve para conocer si el personal es eficiente en lo que está desempeñando o si se requiere ajustar los procesos que este lleva a cabo, si se debe mejorarlos o adaptarlos para poder crecer. El resultado ideal es obtener la mayor cantidad de resultados empleando la menor cantidad posible de recursos, eso implicaría eficiencia máxima. Al hacer referencia a la productividad laboral debemos tener en cuenta lo siguiente:

- La productividad laboral mide la producción por hora de trabajo.
- La productividad laboral está impulsada en gran medida por la inversión en capital, el progreso tecnológico y el desarrollo de capital humano.
- Las empresas y el gobierno pueden aumentar la productividad laboral de los trabajadores invirtiendo directamente o creando incentivos para el aumento de la tecnología y el capital humano o físico.

4.7.6.2. Calidad

Se puede definir la calidad en el trabajo o calidad en la vida laboral a la satisfacción de unas necesidades clave para los trabajadores. Se refiere a los recursos, actividades y resultados

derivados de la participación de las personas en el lugar de trabajo. Una persona con un buen grado de autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adaptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad.

La calidad de vida laboral es definida como el nivel de satisfacción laboral que alcanzan los trabajadores dentro de su ambiente de trabajo. Un entorno saludable que cumpla con las expectativas de los trabajadores impacta positivamente en su desempeño laboral, lo que se traduce, automáticamente, en un aumento en las ganancias de tu compañía. La calidad de vida laboral según Matabanchoy et. al. (2019), no solo se fundamenta en tener un sueldo adecuado o un puesto estable, la psicología también juega un papel importante dentro del cumplimiento de sus labores, por lo que preocuparse para entender qué es calidad de vida laboral es solo el primer paso (p. 180).

En otras palabras: una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad”. Una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

Por otra parte, la calidad impulsa el cambio dentro del estilo de vida, haciendo que los empleados la posean a través de diversas estrategias que de acuerdo a Rodríguez y Lechuga (2019): Adopta la flexibilidad: los empleados van a estar más comprometidos y se esforzarán más cuando se les brinde mayor libertad y capacidad de decisión. Si adoptas horarios flexibles para que los empleados lidien contra el tráfico, puedan dejar a sus hijos en la escuela sin preocuparse por castigos en el trabajo, entre otras, será mucho más cómodo para ellos y rendirán mejor (p. 92).

Por otra parte, la calidad implica la necesidad de invertir en programas de salud ya que el clima organizacional se beneficia de actividades enfocadas en el bienestar físico de los empleados. En ese sentido, clases de relajación, yoga, posibilidad de días de masajes o spa, te garantiza que los empleados respiren un ambiente distinto, además se debe premiar la dedicación: no hay peor sentimiento que el sentirse ignorado o poco observado dentro de los campos laborales, por lo tanto, si hay empleados interesados en la formación profesional o

académica, recompensa su lealtad brindándoles accesos a cursos o programas pensados para su ascenso.

4.7.6.3. Comunicación

La comunicación es un intercambio de mensajes entre dos o más particulares. Generalmente se sabe que ésta puede ser escrita, oral o gestual. Sin embargo, si el contexto en el cual se desarrolla es en el área de trabajo, esta se convierte en comunicación laboral (Brito, Pitre y Cardona, 2020, p. 146). Como tal, este tipo de comunicación comprende el intercambio de mensajes que se realiza entre los diversos miembros de una empresa, sea que se trate de trabajadores y gerentes, o sea entre ellos mismos o con el público externo.

Una buena comunicación laboral es de vital importancia para las organizaciones, ya que toda compañía necesita de adecuados procesos de comunicación para funcionar. Si los conflictos por la mala comunicación son constantes, es muy posible que el rendimiento de la empresa empiece a decrecer y que las ganancias de la misma se vean afectadas. La comunicación en la empresa, conocida también como comunicación corporativa u organizacional, es un factor fundamental para conseguir eficacia y coordinación en una empresa, lo que va directamente ligado a su productividad y rentabilidad.

La comunicación laboral como lo sostiene Mamani (2020), comprende el intercambio de mensajes entre las partes del “engranaje” profesional. Tener esto muy en claro , permitirá sacarle el máximo provecho a este tipo de comunicación. Una mala comunicación en la empresa, en especial a nivel interno, puede ser el origen de la generación de conflictos que, de perdurar en el tiempo, van a crear un clima de trabajo negativo que reste ineficacia a la organización y un mal funcionamiento a todos los niveles (p. 8).

Cuando se requiere que los productos o los servicios que ofrece una compañía sean distribuidos o entregados a una persona directamente (es decir, que haya interacción entre el empleado y el cliente), en esta situación se puede apreciar el grado de comunicación laboral que existe a partir del análisis de la efectividad y la eficiencia en el intercambio de mensajes. Pese a su indudable importancia, con frecuencia se descuida muchísimo, degradándose hasta un punto que luego es muy difícil de remontar.

4.7.6.4. Eficiencia

Conseguir aumentar la eficiencia de los trabajadores o empleados es uno de los mayores retos para cualquier empresario o gestor. La eficiencia de los empleados se refiere a la capacidad de un empleado de usar lo mejor posible sus recursos para conseguir sus objetivos. La eficiencia depende de varios factores como la motivación, las habilidades, los conocimientos, la experiencia, etc. Cuando se habla de eficiencia laboral, se hace referencia a la capacidad que tiene un equipo de trabajo de cumplir con las tareas que le fueron asignadas en la menor cantidad de tiempo, y con el menor consumo de recursos posible. (Guaraca y Espinosa, 2018, p. 17).

La eficiencia laboral trata de ayudar a que los trabajadores cumplan con sus tareas de forma inteligente, sin que eso implique que deban trabajar más. En pocas palabras, es optimizar el tiempo que se tiene para hacer mejor las cosas. Precisamente estos son los elementos que las personas suelen identificar en la definición de eficiencia: la capacidad de lograr resultados positivos y de administrar los recursos de forma inteligente.

Para que una empresa tenga un buen nivel de eficiencia laboral debe cumplir con ciertos requisitos, como el estímulo y la motivación de los trabajadores, con el propósito de desarrollar compromiso laboral. Aunque se trate de un término que se utiliza para evaluar el desempeño laboral en las empresas, con la llegada del trabajo freelance ha empezado a usarse también de forma personal para medir lo que se puede hacer en un día de trabajo.

4.7.6.5. Actitud

Las personas a criterio de Quimis et al. (2017), tienen distintas maneras de actuar delante de cualquier tipo de situación. Actúan según su forma de ser y nuestro estado de ánimo. Éste último puede hacer que se actúe de forma distinta en una situación idéntica. A pesar de ello, normalmente las personas se definen por una forma de actuar y un determinado comportamiento para hacer las cosas, más comúnmente conocido como actitud (p. 171).

En el trabajo la actitud que muestra el trabajador es tan importante o más que el trabajo que desempeña. Se puede clasificar los trabajadores, en dos tipos, según la actitud que muestran en el trabajo. Existen los trabajadores que muestran una actitud proactiva y siempre están dispuestos a tirar adelante y afrontar las adversidades con decisión e iniciativa. Y después están los trabajadores que siempre tienen el “es que” en la boca. Aquellos que afrontan con

negatividad cualquier nueva situación que se les proponga o simplemente no tienen la iniciativa o la motivación necesaria para realizar su trabajo correctamente sin quejarse.

El papel que juega el empresario o los responsables directos de los trabajadores también es muy importante porque de él depende también la actitud que muestre el trabajador a la hora de desarrollar su trabajo. Si este trabajador no recibe ningún tipo de motivación o incentivo lo normal es que muestre una actitud muy neutral e incluso poco activa (Gorostiaga et al., 2018, p. 110). Por el contrario, si el trabajador es consciente de la confianza que se le brinda y se le ofrece una buena motivación, lo más probable es que sea un trabajador con iniciativa y con ganas de mejorar. Si se quiere tener una buena respuesta del trabajador hay que combinar el papel de jefe con el de líder porque este último es el que consigue motivar al trabajador y por lo tanto, sacar lo mejor de él o ella.

4.7.6.6. Compromiso

El compromiso laboral es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas, el compromiso viene de qué tan bien se alinean las metas y valores personales de un empleado con las metas y valores de una organización. (Rubio y Jiménez, 2019, p. 39).

Por ejemplo, un empleado corriente se limitará a cumplir su función específica sin llevar a cabo ninguna otra tarea ajena a sus obligaciones. En cambio, el empleado comprometido también se interesará por el éxito de su compañía y se esforzará por hacer siempre más de lo requerido y por ayudar a los demás trabajadores. El compromiso de los empleados es la responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia una organización. Muchas personas comúnmente confunden este compromiso con la felicidad del empleado o la satisfacción del empleado, y a pesar de que están cerca, no es necesariamente la definición correcta.

En otras palabras, el compromiso hace que un empleado no se limite a trabajar para cobrar a fin de mes, sino que, en lugar de eso, se implique física, psicológica y emocionalmente con la organización. El compromiso laboral es un factor que influye en el sentido de responsabilidad de los empleados de una empresa, tanto con la labor que desempeñan como con las metas y los valores de la organización. Cuando un empleado está comprometido, no

están ahí por el dinero sino porque les importa. Ellos en verdad quieren ver a la compañía ser exitosa y están dispuestos a esforzarse sin que se les pida.

4.7.6.7. Organización

Trujillo y Vargas (2017) señalan que comprende todas aquellas prácticas y pautas utilizadas por un empleado o una empresa que tienen el objetivo de aumentar la productividad y la organización de esta última. La organización en el trabajo sirve de manera precisa para alcanzar un objetivo: la calidad. De hecho, la verdadera razón para organizar el trabajo es que todo funciona de manera asertiva, como un reloj de precisión (p. 164).

Cada personal tiene una serie de reglas y métodos con los que organiza su trabajo. Ya sea organizarnos el horario de trabajo, trabajar a jornada completa e intensiva entre otros. Por un lado, hay trabajadores que prefieren organizarse ellos mismos la planificación y organización del trabajo, mientras que hay otros que prefieren que la empresa les de unas pautas sobre cómo organizarse de manera eficiente.

4.8. Talento humano

4.8.1. Definición y características

El talento humano en una empresa es un proceso que apareció por primera vez a finales de los años noventa. Por iniciativa de las empresas que comprendieron la correlación entre el número de empleados con talento y el aumento del rendimiento. refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Básicamente consiste en reconocer o determinar la capacidad profesional y la actitud que debe tener el trabajador. Para ejecutar de manera eficiente sus actividades en los puestos de trabajo. Durante los primeros años, el recurso humano se centró en atraer a los mejores profesionales, retener y desarrollar a los que ya estaban en la empresa. Por lo tanto, el talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades,

destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. (Cardona et al. 2019, p. 48).

En la actualidad, las funciones de recursos humanos a evolucionado hacia un nuevo enfoque, la gestión del capital humano. De hecho, es el término con el que toda empresa debe identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes de sus empleados. Se puede entender que el talento humano es la sumatoria de competencias y habilidades de una persona. Generalmente, estas características son las que le permiten un crecimiento organizacional y un valor agregado en el trabajo. Las empresas tienen el gran reto de identificar y potenciar el talento de sus colaboradores; permitiendo una construcción de un ambiente laboral enérgico y poderoso.

Con referencia al talento humano, se puede resaltar que implica las habilidades para desarrollar las funciones dentro de la empresa en un máximo potencial, por lo que es relevante que toda organización, enfoque sus esfuerzos en optimizar el desempeño laboral, considerando que esto no solo beneficiará a nivel de persona, sino al desarrollo en general mediante la potenciación de la gestión de todos los integrantes que conforman la entidad. (Ulloa et al., 2019, p. 127).

Se puede concebir el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. Los gestores del talento humano tratarán, en todo momento, de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se considera que tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. Son, en definitiva, una figura muy valiosa para potenciar el talento de los empleados.

El concepto de talento humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, este se orienta a potenciar algunas competencias en el personal que de

acuerdo a Mendivel et al. (2020) son el conocimiento que representa el resultado de aprender de forma continua; la habilidad, donde cada empleado tiene la capacidad de aplicar sus conocimientos en la resolución de problemas. Generalmente, esta es desarrollada con el tiempo y con la practica de sus funciones específicas; además se requiere promover el juicio que se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos y definir prioridades; y, la actitud ya que permite al trabajador alcanzar y superar metas (p. 265).

4.9. Gestión del talento humano

4.9.1. Definición y características

La gestión del talento humano consiste en las estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de recursos humanos para ayudar a las empresas a hacer el mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la marca. La gestión del talento humano en la empresa y, en general, los recursos humanos en las empresas han cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización (Ramírez et al., 2019, p. 169).

La gestión del talento humano es una cuestión por la que cada vez más organizaciones se preocupan. Y no es para menos, porque la óptima gestión del talento humano puede ser clave para aumentar la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa. Se habla de un concepto que comenzó a utilizarse en los años 90, pero no es hasta la actualidad cuando empieza a obtener un gran protagonismo, siendo incluso objeto de numerosos estudios y atrayendo a muchos profesionales de Recursos Humanos que comienzan a formarse en la gestión del talento humano para aplicar sus conocimientos en las empresas para las que trabajan.

El concepto de talento humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

También se le conoce como gestión del capital humano o gestión de recursos humanos. Este enfoque del manejo del recurso humano de una organización busca no solo emplear al personal más calificado y valioso, si no también se concentra en la retención. esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

4.9.2. Objetivos de la gestión del talento humano

4.9.2.1. Atraer al personal

Uno de los principales objetivos del equipo de gestión de talento humano según López et al. (2017), es la atracción de empleados. Esta permite captar a candidatos calificados o con la capacidad de adquirir las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán y los objetivos de la empresa. El talento es una prioridad estratégica y se necesita una convicción profundamente arraigada entre los directivos y líderes para invertir tiempo y recursos en atraer talento y desarrollar las capacidades de los empleados, nutrir sus carreras y administrar las tareas y roles de los individuos y de los equipos (p. 13).

4.9.2.2. Retener y motivar a los empleados

Con ello puede proporcionar a su empresa colaboradores calificados, satisfechos con su puesto de trabajo y fieles al negocio. Esto se puede lograr mediante la motivación, que implica que cada empleado se identifique y comprometa con la empresa; así como también con la ayuda que se ofrezca a aquellos para crecer profesionalmente dentro de la compañía. La retención de personal es una herramienta estratégica que las organizaciones utilizan para retener a sus empleados valiosos. Como hemos mencionado en otras ocasiones, tu plantilla es el activo más importante de toda empresa.

4.9.2.3. Evaluar el desempeño de los empleados

De esa forma se puede medir el desempeño de los empleados para tomar medidas que ayuden a identificar su contribución e importancia para la compañía. Se pueden tomar medidas, además para mejorar el desempeño de los colaboradores, por ejemplo, mediante capacitaciones. La evaluación del desempeño de los empleados es algo vital para cualquier empresa que quiera

comprobar el nivel de productividad interno. Es especialmente útil para analizar si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo o no y poder tomar decisiones que desbloqueen al trabajador y le permitan seguir trabajando y logrando objetivos.

4.9.2.4. Lograr la mayor productividad de los trabajadores

Esto se puede conseguir mediante el entrenamiento y la motivación de empleados. Como consecuencia, al ver mejorada la competitividad, la empresa podrá alcanzar sus objetivos trazados. Ahora, se sabe que para aumentar la productividad de los trabajadores solamente se necesita enfocar la mayor cantidad de esfuerzo y tareas en menos tiempo, porque genera bienestar, reduce los niveles de estrés y todo eso permite que las personas se sientan más cómodas en las oficinas (Muñoz y Lombeida, 2021, p. 37).

4.9.2.5. Velar porque se mantenga un buen clima laboral

Un buen clima laboral genera un sentimiento de pertenencia a la empresa en los empleados: cuando las personas sienten que su trabajo sirve para algo más que para generar dinero a la compañía, su compromiso aumenta. Para ello puede establecer políticas éticas que propicien un mejor comportamiento entre los empleados. Otras formas de motivar un buen clima laboral conciernen a mostrar preocupación por cada empleado; manejar estrategias de flexibilidad respecto al lugar y horario de trabajo; reconocer los logros de los miembros del equipo y crear actividades recreativas fuera del trabajo, etc.

4.9.3. Proceso de la gestión del talento humano

Un proceso de gestión como lo mencionan Parra y Lara (2019), comprende el un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, a la física, entre otros. Los procesos aclaran, permiten coordinar acciones y mostrar la manera cómo se logra producir de manera controlada un producto o servicio (p. 107).

Al implementar procesos en tu empresa obtendrás el máximo rendimiento de todos sus componentes y tus resultados se verán altamente beneficiados. Esta es la manera tradicional en la que una empresa funciona, y a la vez es poco efectiva porque dificulta la relación entre cada

departamento, separándolos cuando deberían funcionar en conjunto. Si cada departamento de tu empresa permanece aislado del resto los objetivos en común no podrán alcanzarse. Al contrario, con la implementación de procesos, la empresa es vista como un conjunto de procesos que se relacionan entre sí, que están conectados, favoreciendo la participación de varias personas de distintos departamentos dentro de un mismo proceso, así todas las partes de la empresa se ven beneficiadas y empiezan a funcionar como un todo.

La implementación del proceso de gestión del talento humano aporta algunos beneficios que de acuerdo a Bendezú (2020), abarca el aprovechamiento de recursos; facilita la toma de decisiones, permite eliminar actividades que no aportan ningún valor a la empresa, mientras que se reduce el tiempo de las operaciones y se logra que los clientes queden felices y satisfechos, que es la meta primordial de la organización y la razón de ser de su misión (p. 25).

4.9.4. Fases del proceso de gestión del talento humano

El proceso que se debe seguir para la gestión del talento humano se detalla en la siguiente figura.

Figura 3

Proceso de la gestión del talento humano



Nota. Figura adapta a la de Parra y Lara (2019)

4.9.4.1. Organización del personal

La organización del personal según Vivar et al. (2020), es un proceso muy importante para que las organizaciones logren sus objetivos al contar con los recursos humanos necesarios. Consiste en una serie técnicas por medio de las que se determina la provisión y demanda de los empleados que van a necesitar, la organización del personal contribuye al aumento de la productividad, considerando que las personas organizadas saben lo que deben hacer y cómo hacerlo. Debido a su conocimiento para hacer las cosas correctas de la manera correcta, son capaces de completar sus tareas más rápidamente y eso las convierte en personas más productivas (p. 189).

De igual forma, la organización del personal mejora de la gestión del tiempo, es decir, que las personas organizadas utilizan diferentes principios para gestionar mejor el tiempo con la finalidad de ser más productivas. Administrar el tiempo no es una tarea sencilla y por eso hace falta organizarse. Eso significa saber lo que se debe hacer, cuándo hacerlo y cuánto tiempo se necesitará para cada tarea. Por consiguiente, facilita la aplicación de la creatividad. Una persona organizada sabe qué ideas valen y con qué prioridad implementarlas. Además, una mejor organización asegura que no se olvidan las ideas (Conrado et. al. 2021, p. 52).

Un aspecto importante que la organización del trabajo potencia, es que la mayor concentración del personal, las personas mejor organizadas son personas más enfocadas, que centran su atención en las cosas correctas que son importantes para ellas; en tanto que se fomenta menos nivel de estrés porque, poner orden contribuye a reducir los efectos de las situaciones estresantes del trabajo o la vida en general, mientras que se evita la pérdida de tiempo, tomando en cuenta que alguien organizado dedica su tiempo a cosas más importantes sin perderlo en lo que no aporta valor o no tiene tanta relevancia. De otro lado, la organización del trabajo reduce la procrastinación en vista de que la causa más importante de la procrastinación es el miedo a hacer algo y la mala gestión del trabajo. Una buena organización ayuda a estar preparado para administrar cualquier proyecto o las actividades diarias, también eleva la calidad del trabajo, quienes se organizan bien evitan errores, aumentan su eficiencia y previenen retrasos. Todo ello suma calidad al resultado.

4.9.4.2. Reclutamiento

El reclutamiento del personal como lo refieren Martínez & Vargas (2019), implica el proceso de identificar y atraer a potenciales trabajadores a nuestra empresa. Unos candidatos que deberán adaptarse a las necesidades no solo del puesto, sino a los valores de nuestra empresa y a la cultura organizacional en general. Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Se trata de la fase previa a la selección –su objetivo es encontrar a los postulantes de entre los cuales se seleccionarán los futuros empleados–, e incluye todas aquellas acciones y recursos encaminados a la obtención de datos, la investigación, y al uso de fuentes que nos permitan obtener esa información. El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la calidad de su personal. Reclutar empleados con las habilidades correctas puede agregar valor a un negocio y reclutar trabajadores con un sueldo o salario que el negocio pueda pagar, reducirá los costes (Guzmán et al. 2018, p. 7).

Tal es su importancia, que cuanto mejor sea el proceso de reclutamiento en Recursos Humanos, mejor será también el proceso de selección. Además, un buen reclutamiento de personal en una empresa permitirá obtener los mejores candidatos y encontrar un mayor número de ellos. El proceso de búsqueda de candidatos adecuados y de atraerlos para solicitar las vacantes en la organización se denomina reclutamiento; existen diversos tipos de reclutamiento de personal.

4.9.4.3. Reclutamiento de personal externo

En el reclutamiento de personal externo lo que se hace es buscar talento fuera de la empresa. Se trata del reclutamiento de personal más conocido y puede llevarse a cabo de distintas maneras y a través de diferentes fuentes. Este tipo de reclutamiento sigue siendo el modelo más tradicional de selección y adquisición de nuevos talentos. El motivo es simple: esta modalidad trae innumerables beneficios tanto para el departamento de talento humano, como para la empresa en general. Al realizar un proceso de reclutamiento externo se amplía el acceso a plataformas de reclutamiento profesionales (como LinkedIn), garantizando un mayor volumen de candidaturas y variedad de perfiles.

4.9.4.4. Reclutamiento de personal interno

El reclutamiento interno es aquel que apuesta por detectar el talento interno de la compañía, es decir, por analizar qué empleados actuales podrían desempeñar el puesto que se requiere. Sin embargo, no siempre es fácil obtener esta información. Entre otros, son necesarios los constantes programas de formación y las evaluaciones de desempeño. El reclutamiento interno es un proceso de selección de trabajadores que, como su propio nombre indica, se lleva a cabo de forma interna en la empresa, es decir: es un tipo de reclutamiento que toma como aspirantes al nuevo puesto de trabajo a empleados de la empresa, reubicando a dichos talentos, promoviendo un ascenso o bien ofreciendo un movimiento horizontal (Torres et al., 2019, p. 68).

4.9.4.5. Reclutamiento mixto

Este método de reclutamiento de personal se encuentra a medio camino entre los anteriores. Es decir, involucra tanto el reclutamiento interno como el externo. Su virtud más destacable es que ofrece más oportunidades a los diferentes talentos y que no se deja opción por cubrir. Entre otras ventajas para la empresa y los trabajadores permite dejar atrás la zona de confort; generar un plan de proyección profesional; encontrar mayor capacitación; estimular la competitividad dentro de la compañía, y, ahorrar costes: se trata de un proceso más económico y más rápido que el externo.

4.9.4.6. Evaluación del personal

La evaluación del personal para Lauracio y Ticona (2020), es una herramienta de la gestión de recursos humanos que sigue el desarrollo profesional de los empleados-as de una organización. La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (p. 547).

El propósito de esta evaluación es medir el desempeño en el trabajo. Muchas evaluaciones arrojan resultados esenciales para evaluar la producción y la calidad del trabajo realizado. De igual manera, sirve para determinar si las habilidades de los trabajadores corresponden con el perfil del puesto. La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se

valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivo o negativo de su rendimiento laboral.

Las evaluaciones de desempeño le dan al empleador informaciones que luego podrá utilizar para tomar decisiones como aumentos de salario, promociones o despidos. En muchas organizaciones, los empleados son evaluados y calificados en comparación con sus colegas. Una evaluación precisa del rendimiento, indica al trabajador cuales son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación sean mas eficaces; de igual forma obtiene retroalimentación sobre sus actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores y los diseños de empleos.

4.9.4.7. Retención del personal

La retención de empleados es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas. Esta es una actividad que es beneficiosa tanto para la organización como para el empleado, el objetivo de la retención de empleados es mantener al mejor talento en una organización para prosperar, ya que esto tiene un impacto directo en el rendimiento y el éxito de la empresa. (Acurio et al., 2020, p. 97).

La retención de personal debe ser un proceso equilibrado, si un empleador se excede con esto, da la impresión de estar demasiado desesperado por retener a los empleados y si no lo hace, podría dar la impresión de que los empleados no son su prioridad. La retención de empleados es responsabilidad de la gestión del departamento de recursos humanos.

Existen varias razones por las que los empleados renuncian a su empleo o no mantienen su compromiso con la organización. De hecho, la retención de empleados no es una cuestión de registros e informes. Para una organización, esto es extremadamente importante si entiende las preocupaciones de sus empleados. Por lo tanto, las organizaciones deben estudiar más a fondo y crear mejores estrategias de retención para sus empleados. La retención de empleados abarca las estrategias que una organización desarrolla para mitigar los riesgos de rotación de los empleados y los procesos que pone en marcha para mantener a su talento crítico.

4.9.4.8. Capacitación del personal

La capacitación de personal dentro del mundo empresarial a consideración de Bohórquez, Caro y Morales (2017), son las acciones formativas que una empresa pone a disposición de sus trabajadores para que obtengan más conocimientos y habilidades a la hora de desarrollar su puesto de trabajo. El objetivo de esta capacitación es conseguir que los trabajadores estén lo mejor formados posible y en consecuencia puedan usar ese conocimiento en la empresa para producir más (p. 217).

La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad. la capacitación se transforma en un modificador de la gestión de la empresa, y por eso se considera una pieza clave para su crecimiento. Invertir en capacitar al personal potenciará su desarrollo y facilitará el logro de los objetivos de la empresa. Si el grado de preparación de los empleados es alto, también lo será su productividad.

En general, los principales beneficios que una organización obtiene de la capacitación como lo indican Ramos et al. (2018), son los siguientes:

- Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- Incrementar la rentabilidad.
- Disminuir la rotación de personal.
- Mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal.
- Levantar la moral de los trabajadores.
- Ayudar a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuir la necesidad de supervisión.
- Prevenir accidentes de trabajo.
- Mejorar la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa (p. 57).

4.9. Planificación estratégica

4.9.1. Definición y características

Cualquier organización está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, que es la definición de estrategia, sino que implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. Es precisamente esto en lo que consiste la planificación estratégica de una organización (Roblez et al., (2017, p. 9).

La planificación estratégica del talento humano es el proceso mediante el cual las empresas determinan como dotar al personal de forma adecuada para que estos sean capaces de satisfacer sus necesidades comerciales. A pesar de esta obvia necesidad, la realidad es que muy pocas empresas están preparadas para planificar de forma estratégica al talento, y casi un tercio de los profesionales de esta área necesitan mejorar la alineación estratégica.

En su nivel más básico, la planificación estratégica del talento humano de acuerdo a Díaz et al. (2020), garantiza la dotación de personal adecuado para cumplir con los objetivos operativos planteados por tu empresa, haciendo coincidir a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el momento adecuado. Para empezar con la planeación del talento humano es importante preguntar en qué situación se encuentra la empresa y hacia dónde pretende dirigirse. Además, es necesario evaluar la dotación de personal actual, incluso si sientes que se ajusta a las necesidades de la empresa, y luego estimar la previsión de las necesidades de personal futuras en función de los objetivos comerciales (p. 12).

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. La planificación estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización

La planificación estratégica tiene algunos beneficios como que permite que la organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos?,

además aporta a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos (Fortuna y Flores, 2018, p. 110).

Por otra parte, la planificación estratégica incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo, aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados e incrementa la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

4.9.2. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica según Borré y Zabala (2018), es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Se hace para todas las organizaciones, en todos los niveles. Sin embargo, involucra a los altos ejecutivos, ya que visualizan el futuro mejor que otros. Esta se centra las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de las actividades rutinarias y cotidianas (p. 19).

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos. La planificación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante; además, coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

4.9.3. Función y finalidad de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus

estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados (Rodríguez et al., 2017, p. 41).

La función de planificación estratégica consiste en elaborar una serie de objetivos a partir de una situación inicial dada. Estos objetivos pueden ser estratégicos o globales, y operativos o tácticos (mucho más específicos), que ayudan a lograr los anteriores. La planeación estratégica brinda un marco real para que, tanto los líderes, como colaboradores comprendan y evalúen la situación de la organización. Además, alinea los esfuerzos del equipo, establece el quehacer de cada uno de ellos, los orienta hacia un mismo objetivo y genera un ambiente de responsabilidad y satisfacción compartida, una vez alcanzado el éxito.

La finalidad de la planificación estratégica como lo afirman Trelles et al. (2020), es planear a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades ambientales presentes y futuras. Ayuda a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades y a adaptarse al medio ambiente. Los objetivos que persigue la planificación estratégica competen el establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo para incorporar las demandas de los empleados en un contexto productivo que conduzca a la empresa a la optimización de su talento humano (p. 11).

La planificación estratégica busca constituir la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de la empresa, y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de acometerlas. Por todo ello, su finalidad esencial es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los empleados de la organización, durante el periodo de vigencia del mismo, para la consecución de la misión de la planteada en el contexto en el que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia en la gestión del talento humano.

5. Metodología

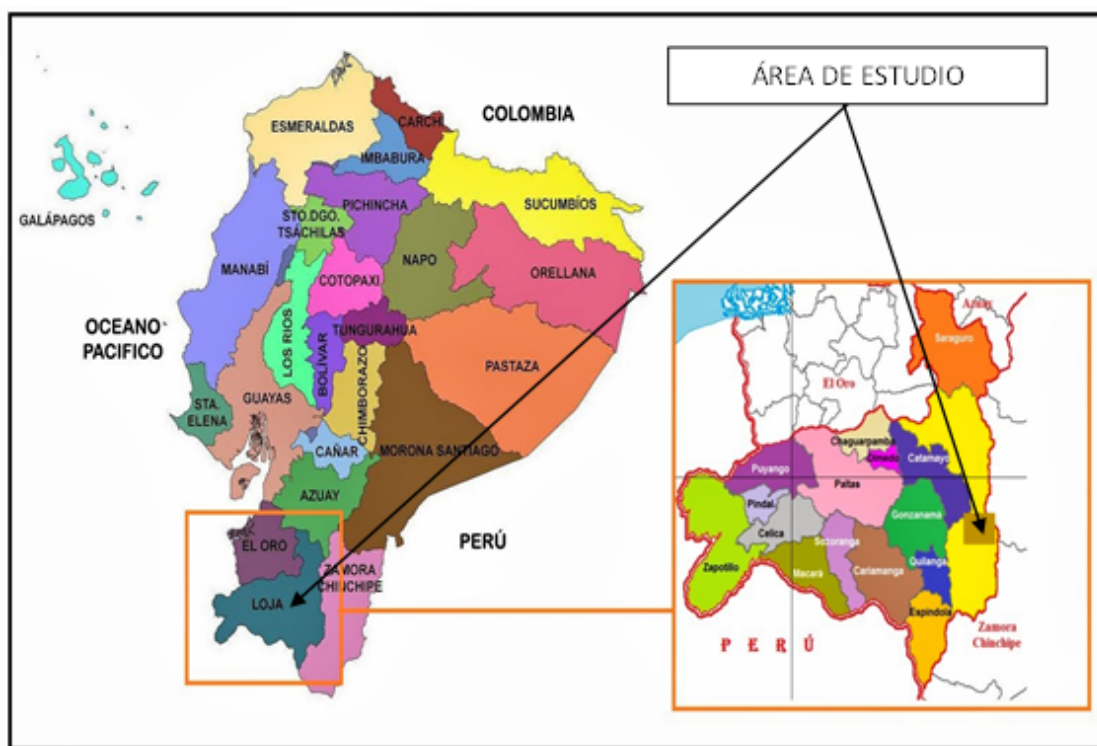
A continuación, se da lugar a describir los aspectos más relevantes de la metodología que abarca la identificación del área de estudio que comprende la macro y microlocalización, seguidamente se detalla el procedimiento utilizado para elaborar el trabajo investigativo que contempla la especificación del enfoque metodológico, el tipo de diseño, el alcance de la investigación, los métodos utilizados, las técnicas e instrumentos y la unidad de estudio, finalizando con la caracterización del procedimiento aplicado en el análisis de datos.

5.1. Área de estudio

El área de estudio donde se ubica el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja y donde se llevó a cabo el desarrollo del trabajo investigativo corresponde al cantón Loja, provincia de Loja, perteneciente a la República del Ecuador, como se observa en la figura 5.

Figura 4

Macrolocalización de área de estudio



Nota. Mapa obtenido de ELYEX (2023)

De la misma forma, el área de estudio comprende el barrio exacto donde se ubica el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, que es el Barrio Central, en la Avenida Universitaria 08-72 entre Rocafuerte y 10 de Agosto, como se aprecia en la figura 6.

Figura 5

Microlocalización de área de estudio



Nota. Mapa obtenido de Google Maps (2023)

5.2. Procedimiento

En la siguiente parte, se procede a detallar los principales elementos procedimentales como el enfoque, tipo de estudio, el alcance, los métodos empleados en la elaboración de la investigación, las técnicas y sus instrumentos aplicados para recolectar la información, así como la unidad de estudio.

5.2.1. Enfoque metodológico

El trabajo investigativo ejecutado acogió un enfoque mixto en vista de que se emplearon diferentes procedimientos crítico, empíricos y metódicos para estudiar el área de estudio, lo que implicó la necesidad de recolectar datos y analizarlos en un ámbito cuantitativo y cualitativo, para posteriormente, desarrollar el estado del arte, exponer la interpretación y análisis de los principales resultados, hasta proponer la respectiva discusión, que condujo a deducir las conclusiones con las recomendaciones más pertinentes.

5.2.2. Tipo de diseño

La investigación desarrollada tuvo un diseño no experimental debido a que las variables estudiadas no fueron manipuladas, por lo que no fue necesario modificarlas intencionalmente para establecer la dependencia de la variable dependiente (indicar cuál es la variable dependiente) con relación a la independiente (de igual manera indicar cuál es la variable independiente), luego de desarrollar la entrevista al presidente del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja y la encuesta al personal de la entidad, para luego de ello, interpretarlos y analizarlos para conocer el modelo de gestión actual del talento humano aplicada en esta organización, en base a lo cual, se pudo determinar la necesidad de desarrollar la propuesta de un nuevo modelo más óptimo.

5.2.3. Alcance de la investigación

El alcance que tuvo el trabajo investigativo fue exploratorio se aplicó la entrevista al director del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, además de las encuestas a los empleados para explorar su perspectiva con respecto a la eficiencia de la gestión del talento humano que permitió determinar la necesidad de realizar un plan estratégico enfocado a ello.

Por otra parte, se obtuvo un alcance descriptivo en vista de que se caracterizó los aspectos más relevantes con referencia al modelo de gestión el talento humano que se aplica actualmente en la organización y que repercuten en el desarrollo de la misma, lo cual fue plasmado en los resultados obtenidos.

5.2.4. Métodos de investigación

Para la elaboración del presente trabajo investigativo se aplicaron algunos métodos que se detallan a continuación:

5.2.4.1. Método científico

Se utilizó este método para obtener información de diversos estudios desarrollados con relación al tema de la investigación para sustentar científicamente la necesidad de haber llevado a cabo la misma desde un punto de vista lógico y científico ya que se buscó aportar al avance del conocimiento en este ámbito.

5.2.4.2. Método deductivo

Mediante la aplicación de este método se tomó como base el tema general del trabajo investigativo para derivar los componentes a valorar en la propuesta del plan estratégico para la gestión del talento humano enfocado en los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta.

5.2.4.3. Método estadístico

Sirvió para tabular los datos obtenidos de las encuestas aplicadas para mediante el uso de la estadística descriptiva, elaborar tablas y figuras que facilitaron su comprensión e interpretación.

5.2.4.4. Método analítico

Este método se utilizó para analizar la información referente a la organización del personal, sistema de reclutamiento, plan de evaluación del personal, retención del personal y la capacitación del personal en el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, mediante el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados, que permitió determinar la importancia de elaborar un plan estratégico para la gestión del talento humano en esta organización.

5.2.4.5. Método inductivo

Fue empleado para, en base a los aspectos descritos en los resultados con relación al modelo de gestión del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, proponer estrategias de forma general que tendrán que desarrollarse de manera inmediata y oportuna para contribuir a la potenciación del desempeño del personal como medio para cumplir los objetivos que tiene esta organización.

5.2.4.6. Método sintético

Haciendo uso de este método se tomó los resultados encontrados en referencia a la gestión del talento humano en el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, y las estrategias propuestas en el plan estratégico desarrollado para deducir las conclusiones más pertinentes con sus respectivas recomendaciones.

5.2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos que fueron analizados durante el desarrollo de la investigación, se aplicó como técnica primaria, la entrevista dirigida al presidente del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, seguida por la encuesta estructurada que se ejecutó al personal de esta organización como fuente secundaria, por otra parte, se hizo uso de fuentes bibliográficas como artículos, informes y libros.

La población considerada para ejecutar las encuestas al personal, fue de 90 empleados, por lo que al ser una muestra menor a 100, se tomó en cuenta el universo total para la aplicación de la encuesta.

Con respecto a los instrumentos empleados para efectuar el diagnóstico de la gestión actual del talento humano en esta empresa, fueron la matriz de evaluación de factores externos MEFE y la matriz de evaluación de factores internos MEFI

5.2.6. Unidad de estudio

La unidad de estudio correspondió al Sindicato de Choferes Profesionales de Loja.

5.3. Procesamiento y análisis de datos

En la siguiente parte se efectuó la descripción del procedimiento aplicado para analizar los datos para dar cumplimiento con los objetivos específicos propuestos en el trabajo investigativo, que se especifica a continuación:

- Primeramente, para establecer la estructura organizacional actual del Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, se desarrolló un análisis FODA que comprendió la elaboración de un análisis externo, donde se analizó la incidencia del factor político, económico, social y tecnológico en la gestión del talento humano que permitió determinar las oportunidades y amenazas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), además se efectuó el análisis interno, donde se analizó los resultados de la entrevista y encuestas aplicadas, que sirvieron de base para establecer las fortalezas y debilidades y realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).
- La información resultante de la elaboración de la matriz MEFE y MEFI, para diagnosticar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja en relación a la gestión

del talento humano, se procesaron en tablas descriptivas elaboradas en el software Microsoft Word 2019.

- En base a los resultados de la matriz MEFE y MEFI, se determinó la necesidad de realizar la propuesta de gestión del talento humano dirigida al Sindicato de Choferes Profesionales de Loja.

6. Resultados

6.1. Análisis de la estructura organizacional del Sindicato Provincial de Choferes de Loja

Para efectuar el análisis de la estructura organizacional del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, se procedió a desarrollar el análisis FODA que comprendió el análisis externo e interno.

6.1.1. Análisis externo del Sindicato de choferes de Loja

6.1.1.1. Factor político-legal

El 30 de octubre del presente año, fue aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador, la Ley para el Desarrollo, Regulación y Control de los Servicios Financieros Tecnológicos, misma que se enfoca a fomentar la seguridad jurídica de la gestión de cualquier organización en materia de sus finanzas mediante la intensificación tecnológica, lo que representa una oportunidad para la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, ya que si se implementa la gestión financiera tecnológica en la entidad, se puede mejorar la obtención de recursos para capacitar al personal administrativo en temas relacionados a sus funciones.

Por otra parte, con fecha 02 de junio del 2022, fue aprobada la Ley de Seguridad Social por la Asamblea Nacional del Ecuador, mediante la cual se regulariza la obligación de que se designen los miembros que conformarán el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que permitirá optimizar la gestión de la entidad y, aumentar la disponibilidad de fondos para elevar el número de servicios de salud dado a los socios integrados por los choferes que forman parte del Consejo de Administración de Socios y los empleados externos que laboran en el Sindicato de Choferes de Loja, lo que refleja una oportunidad ya que si el personal de la entidad puede acceder a una mejor atención en el IESS, tendrá mayor actitud para desempeñar sus funciones en la organización.

Del mismo modo, el 29 de marzo, se oficializó la aprobación de la Ley Orgánica de Interés Social en el Ecuador, estipulada por la Asamblea Nacional del Ecuador, lo que representa una oportunidad en vista de que promueve la facilidad de que el personal y socios del Sindicato de Choferes de Loja que aún no cuenten con una vivienda propia, puedan acceder a esta y que al no tener que preocuparse por ello, puedan concentrarse en desarrollar sus funciones en la entidad con mayor eficiencia.

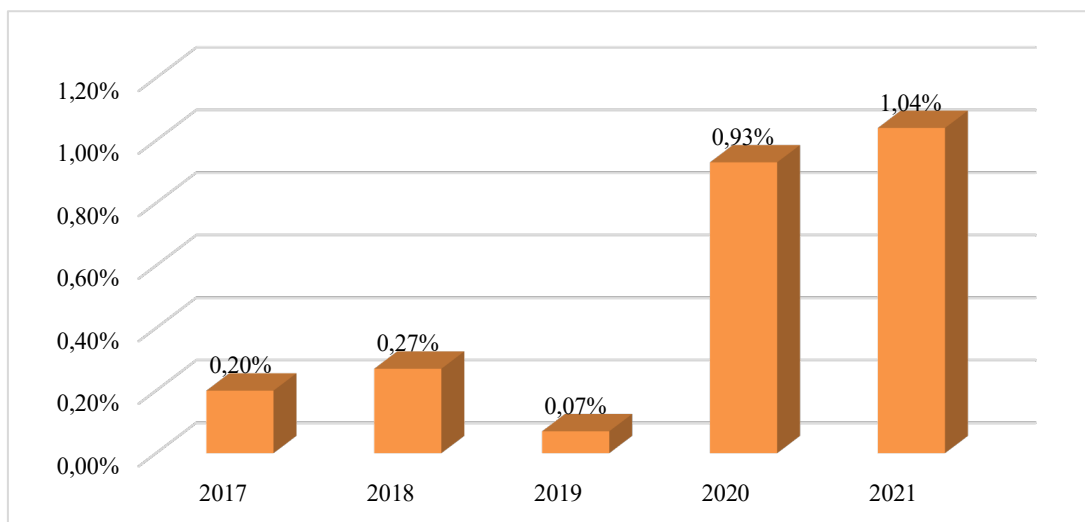
No obstante, la gobernanza nacional no logra los resultados esperados y la inestabilidad y las crisis son recurrentes luego de la pandemia. Las relaciones de poder en el sistema nacional durante el Gobierno de Lasso, están cambiando de manera acelerada, lo que conlleva a la falta de previsibilidad que debilita la cooperación y dificulta la concertación sobre los bienes públicos que se obtienen para el apoyo a las entidades de servicio social como los sindicatos, por lo que se exponen la amenazas de no poder cumplir con sus metas propuestas en el tiempo planificado, y por eso se requieren nuevos mapas conceptuales que permitan comprender las transformaciones y el tránsito hacia un mundo progresista. Al mismo tiempo, el nuevo contexto nacional, se presenta diversos desafíos para en Ecuador más integrador que promuevan los avances económico-sociales de las instituciones público y privadas.

6.1.1.2. Factor económico

Con referencia al factor económico que incide indirectamente en la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, se encuentra la inflación que es el aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo.

Figura 6

Tasa de inflación del 2017 al 2021



Nota. Datos tomados de Banco Central del Ecuador (2023)

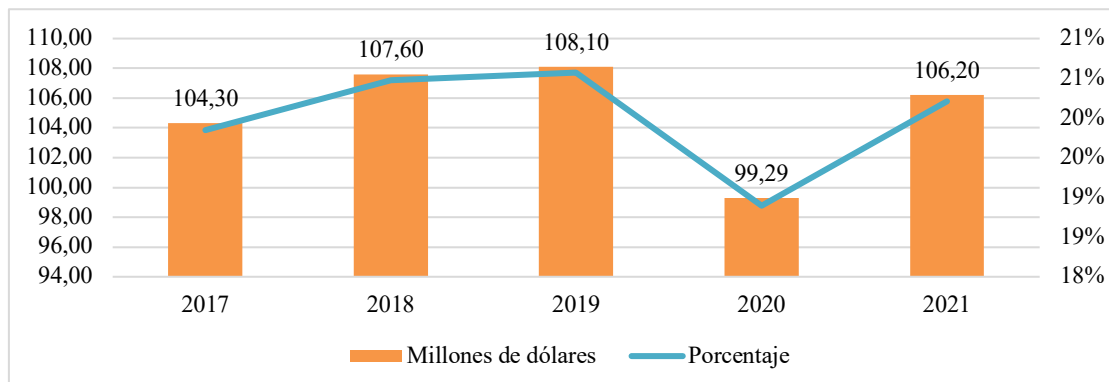
Mediante los resultados de la figura 6, se aprecia que la tasa de inflación ha tenido una tendencia creciente en los últimos cinco años, por lo que si sigue aumentando, representa una amenaza para la gestión del talento humano en el Sindicato de Choferes de Loja, ya que al aumentarse el precio de los insumos, los socios de la entidad, no aportarían el mismo valor que

aportan actualmente para la administración del personal y para la solvencia de gastos correspondientes a contratación, atracción, retención, evaluación y capacitación necesarias para su buen desarrollo.

Otro factor que influye en el desarrollo del Sindicato de Choferes de Loja, es el producto Interno Bruto (PIB) equivale al valor monetario total de lo que produce la población mediante la elaboración de bienes y servicios, lo que se expone en la figura 7, pudiendo observar que ha tenido una tendencia inestable ya que de 104.3 millones de dólares presentados en 2017, se aumentó a 108.10 millones de dólares en 2019, para luego bajar a 99.29 millones de dólares en 2020 y subir un 1.31% en 2021 que corresponde a 106.20 millones de dólares, lo que refleja una amenaza para la gestión del talento humano en la organización ya que si se mantiene la inestabilidad en el producto interno bruto, los empleados que laboran en la entidad ya no podrán seguir recibiendo el mismo sueldo porque el valor de ingresos generados disminuiría, lo que afectaría negativamente en su falta de motivación desempeñarse bien en su cargo.

Figura 7

Producto Interno Bruto (PIB) del 2017 al 2021

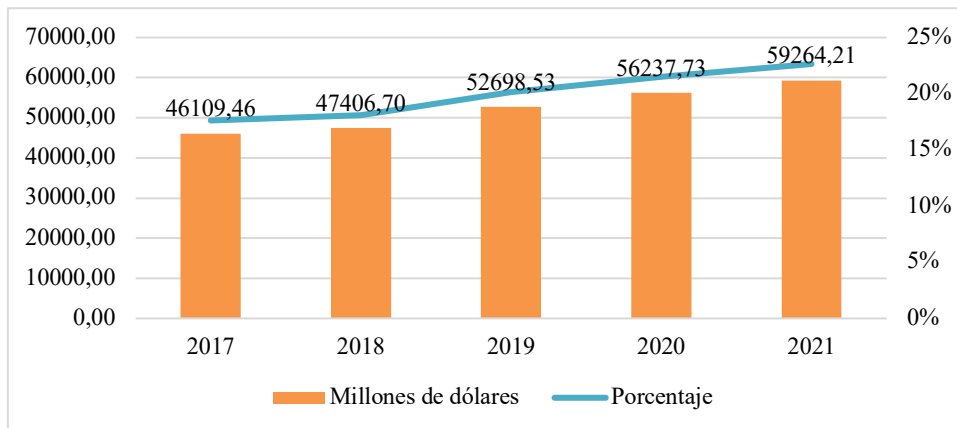


Nota. Datos tomados de Banco Central del Ecuador (2023)

Entre otros factores que afectan el nivel de gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, se distingue la deuda externa del Ecuador, que se muestra en la figura 8, logrando visualizar que del 2017 al 2018, la deuda externa se incrementó en un 0.50%, para luego volver a subir al 2019 en un 2.02%, mientras que, para el año, 2020 se elevó un 1.35% y al finalizar el 2021, se aumentó un 1.16%, alcanzando los 59264.21 millones de dólares.

Figura 8

Deuda externa del periodo 2017-2021 en Ecuador



Nota. Datos tomados de Banco Central del Ecuador (2023)

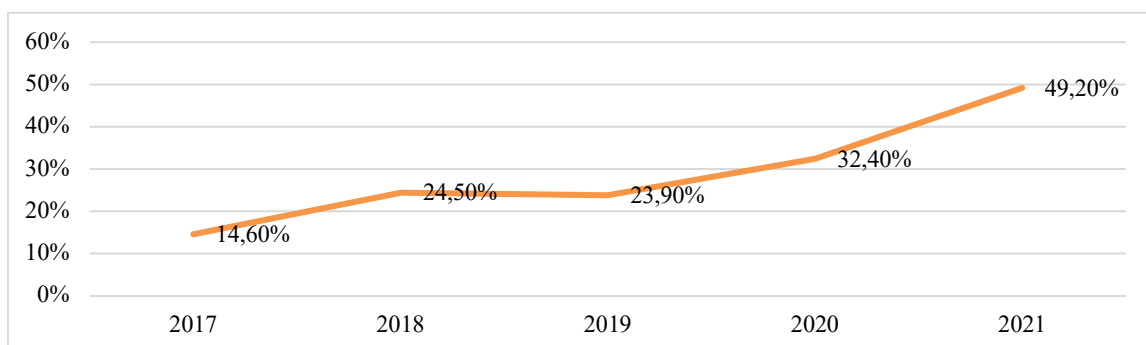
Es evidente que al aumento prolongado de la deuda externa en el país refleja una amenaza para la gestión del talento humano en el Sindicato de Choferes de Loja, ya que al tener que destinarse mayor cantidad de fondos para el pago de la deuda por parte del gobierno, disminuye su capacidad financiera para apoyar a esta organización para su gestión administrativa, donde se debe efectuar la planificación, y correcta gestión del personal para la optimización de sus resultados previstos.

6.1.1.3. Factor social

En lo que respecta al factor social, se puede distinguir que la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja se ve afectada por algunos problemas sociales como la pobreza que se expone en la figura 9.

Figura 9

Pobreza presentada en Ecuador en el periodo 2017-2021



Nota. Porcentaje de pobreza que presentó el Ecuador desde el 2017 al 2021, los datos fueron tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022), p. 1.

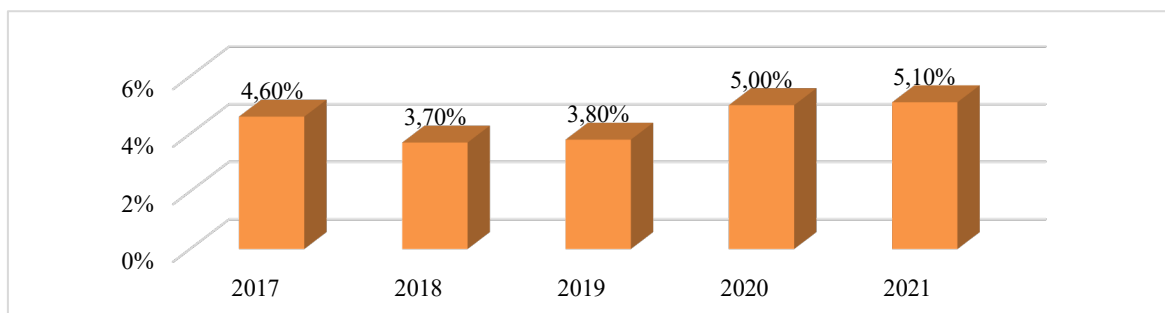
La pobreza que presentó el Ecuador en 2017 no era tan alarmante como hasta la actualidad ya que del 14.60% subió al 24.50% en 2018, para volver a aumentar al 23.90% en 2019, mientras que al finalizar el 2020 se ubicó en un 32.40% y al concluir el 2021 en un 49.20%, arrojando un aumento promedio del 34.60%, lo que expone una latente amenaza para la organización que implica la posibilidad de que al tener que destinar sus recursos financieros para solventar problemas como resultado del nivel de pobreza presentado, tengan que dejar de desarrollar todas las fases que incluye la gestión del talento humano para garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Cabe distinguir que, al elevarse el índice de pobre en el Ecuador, que en general busca el crecimiento económico, que fomenta en las organizaciones que lo componen, su interés por invertir en capital físico como obras de infraestructura, lo que disminuye su interés en invertir en capital humano, que es la suma total de la salud, las habilidades, los conocimientos, la experiencia y los hábitos de una población. Esto es un error, porque si se descuidan las inversiones en capital humano, se puede debilitar drásticamente la competitividad de un país en un mundo en rápida transformación, en el que las economías necesitan cada vez más talento para sostener el crecimiento.

Un factor que tienen gran trascendencia en la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, es la tasa de desempleo en el Ecuador, que de acuerdo a los datos especificados en la figura 10, se ubicó en un 4.60% en 2017, para luego bajar al 3.70% en 2018, no obstante, al finalizar el 2019, se incrementó al 3.80%, aumentándose al concluir el 2020 a un 5 y en 2021 a un 5.10%.

Figura 10

Tasa de desempleo en Ecuador en el periodo 2017-2021



Nota. Porcentaje de desempleo que presentó el Ecuador en el periodo 2017-2021, los datos fueron tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022), p. 1.

La información observada permite evidenciar que la falta de empleo implica la escasez de recursos de las personas para hacer uso del servicio de transporte que ofrecen los choferes que integran la organización, lo que amenaza con la reducción de fondos para desarrollar una correcta gestión del personal como se debería.

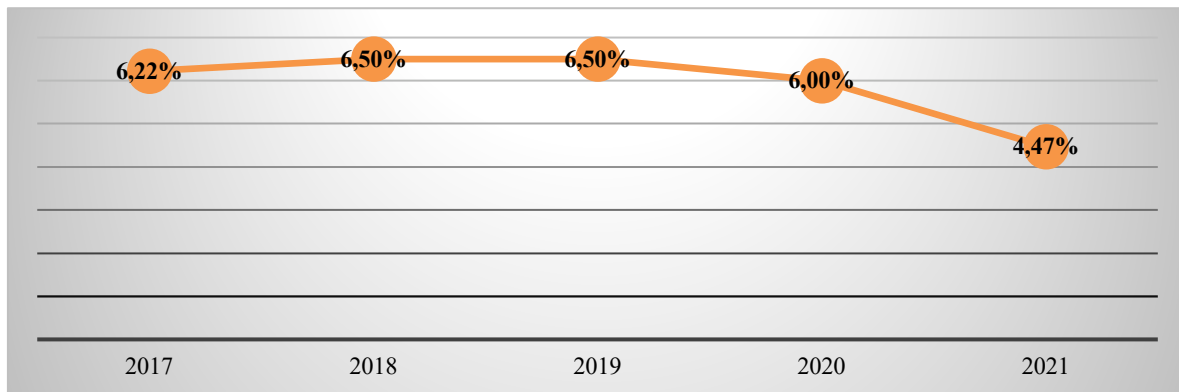
Es importante resaltar que al incrementarse el desempleo en el Ecuador, se produce la escasez de recursos económicos en los habitantes para hacer uso de los servicios brindados por los choferes que son socios del Sindicato de Choferes de Loja, lo que repercute en la reducción de su aporte a la organización que a su vez conduciría a la falta de recursos económicos en esta entidad para invertir en el mejoramiento de la gestión de su talento humano disponible.

Al respecto, hay que acotar que el desempleo en el Ecuador mismo que ha incrementado con el tiempo, debido a diversos factores como son: económicos en el escenario de las múltiples crisis, las políticas con los gobiernos de turno y su administración deficiente, sin dejar a un lado los problemas medioambientales como es el caso actual del coronavirus que ha afectado significativamente a los empleos, cuyo impacto directo es por la suspensión de las actividades económicas en el país, lo cual ha ocasionado en muchos casos el cierre de negocios, dejando a miles de personas sin empleo en el que sus remuneraciones o liquidaciones no han sido canceladas en su totalidad, es así como el nivel de la tasa de desempleo incrementa notablemente por tanto, los desempleados tardan tiempo en encontrar un nuevo trabajo que satisfaga las necesidades de las familias. El impacto del desempleo generalmente se direcciona a la sociedad y más aún en las personas con recursos económicos limitados los cuales sienten los efectos de inmediato.

Un factor que repercute en la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja es sin duda la tasa de analfabetismo ya que se considera que quienes están a cargo de su administración, deben contar con el nivel de conocimientos requeridos para ello.

Figura 11

Tasa de analfabetismo en Ecuador en el periodo 2017-2021



Nota. porcentaje de desempleo que presentó el Ecuador en el periodo 2017-2021, los datos fueron tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022), p. 1.

La información descrita en la figura 12, revela que la tasa de analfabetismo en Ecuador, que de un 6.22% en 2017, subió a un 6.50% en 2018 y se mantuvo estable hasta finales del 2019, bajando a un 6% en 2020 y a un 4.47% en 2021, lo que demuestra que surge una oportunidad para el Sindicato de Choferes de Loja, ya que al contar con mayor cantidad de habitantes con un nivel de estudios adecuado, estos podrían postular para ocupar algún cargo vacante en la entidad y promover el mejoramiento de sus actividades desarrolladas.

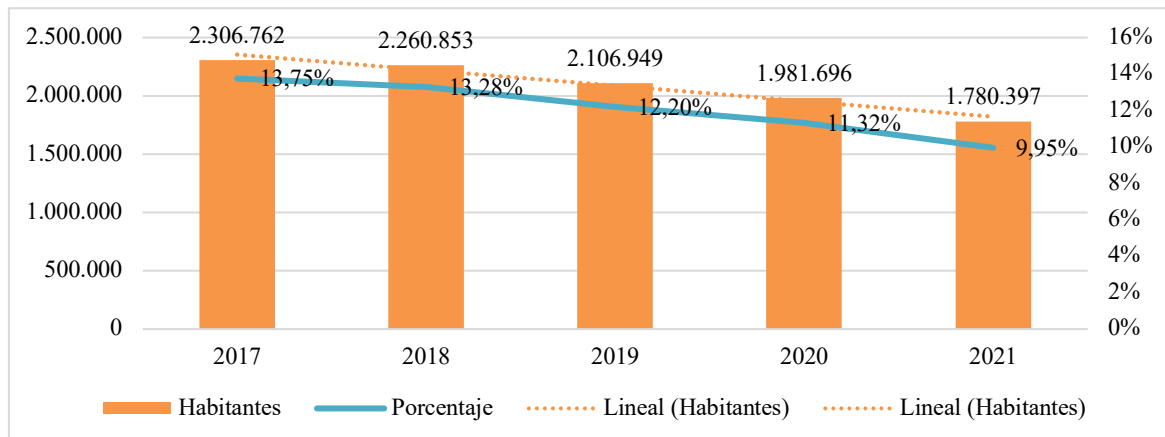
Al respecto, cabe distinguir que el analfabetismo que influye en la perspectiva que la sociedad tienen con relación a los beneficios que aporta el Sindicato de Choferes, se considera en el proceso de planificación del talento humano de esta entidad, ya que si no se tiene conocimiento sobre la incidencia de la opinión de la sociedad sobre la calidad de servicios proporcionados por esta organización, que depende directamente del nivel de escolaridad de cada ciudadano, no se puede conocer las falencias que suscitan en el rendimiento del talento humano y por ende, no se podría aplicar medidas correctivas o de mejora que optimice su eficiencia para el desarrollo institucional.

6.1.1.4. Factor tecnológico

Entre los factores tecnológicos que influyen en el nivel de gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, se distingue el porcentaje de personas que tienen líneas telefónicas convencionales, como se observa en la figura 13, siendo así que del 13.75% que había en 2017, se redujo a un 9.95% en 2021, dando una disminución del 3.80% en el periodo 2017-2021.

Figura 12

Disponibilidad de línea telefónica móvil en Ecuador en el periodo 2017-2021



Nota. Porcentaje de personas que tienen línea telefónica en Ecuador en el periodo 2017-2021, los datos fueron tomados de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (2022), p. 1.

Es notable que la falta de disponibilidad de líneas telefónicas convencionales en la población limita el desarrollo de actividades para comunicarse con el personal de la entidad, lo que implica una posibilidad de incurrir en falta de agilidad en las actividades desarrolladas durante la administración del talento humano.

Hoy en día, hay una tendencia creciente por parte del Sindicato de Choferes de Loja, de adaptar su sistema de gestión del talento humano a la intensificación del uso de telefonía fija para facilitar y digitalizar al máximo el desarrollo de sus actividades.

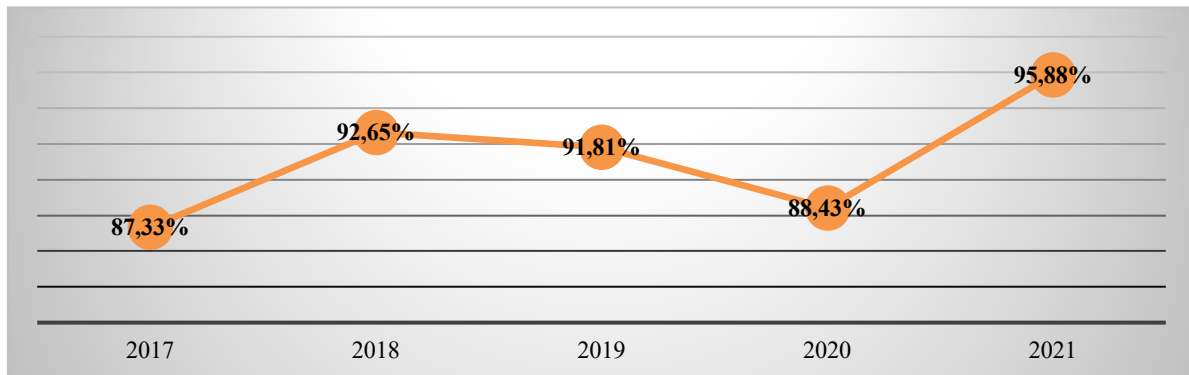
Así, tanto socios como el resto del personal que incluye a empleados externos pueden mantenerse comunicados permanentemente con la finalidad de consultar información y cursar solicitudes relacionadas con la gestión del personal en cualquier momento desde cualquier dispositivo. Esta es la clave y herramienta fundamental en el ámbito de los recursos humanos, ya que permite transmitir la información interna y externa, de manera ordenada en un espacio abierto. De esta manera, ahora un empleado puede consultar y comunicar la información que desee en todo momento en un espacio tan accesible como seguro.

De otra forma, la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja implica la necesidad de que todo el personal disponga de dispositivo móvil, por lo que en la figura 14, se puede apreciar que a pesar de que del 87.33% que había en 2017, se subió al 92.65% en 2018, para volver a disminuir al 91.81% en 2019 y al 88.43% en 2020, al finalizar el 2021, luego de

superar la pandemia, el porcentaje de personas con dispositivo móvil se elevó al 95.88%, lo que expone una oportunidad para que los empleados puedan comunicarse de mejor manera durante el desarrollo de sus funciones.

Figura 13

Porcentaje de personas con dispositivo móvil en Ecuador en el periodo 2017-2021



Nota. Porcentaje de personas que tienen dispositivo móvil en Ecuador en el periodo 2017-2021, los datos fueron tomados de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (2022), p. 1.

La creciente movilidad en el trabajo, fruto del avance de la tecnología, fomenta también una mayor flexibilidad dentro del Sindicato de Choferes de Loja. Por este motivo, el talento humano, está apostado progresivamente por la importancia de usar las tecnologías móviles, creando un abanico de posibilidades de gestión inabarcables hasta hace poco tiempo. Para los empleados: desde consultar la nómina cuando están de vacaciones, pedir días libres o actualizar datos personales fuera de la oficina. Para los responsables de la gestión del talento humano: desde gestionar equipos de trabajo, realizar análisis de personal en tiempo real, o incluso preparar evaluaciones de riesgos laborales cuándo y dónde sea necesario, independientemente de contar o no con un ordenador de mesa.

Además, los dispositivos móviles cuentan con sistemas en la nube que permiten a los empleados acceder a su información en cualquier momento y desde cualquier lugar, desde su smartphone o tablet; y a los responsables de la gestión del talento humano, consultar y gestionar el capital humano de forma más abierta y flexible.

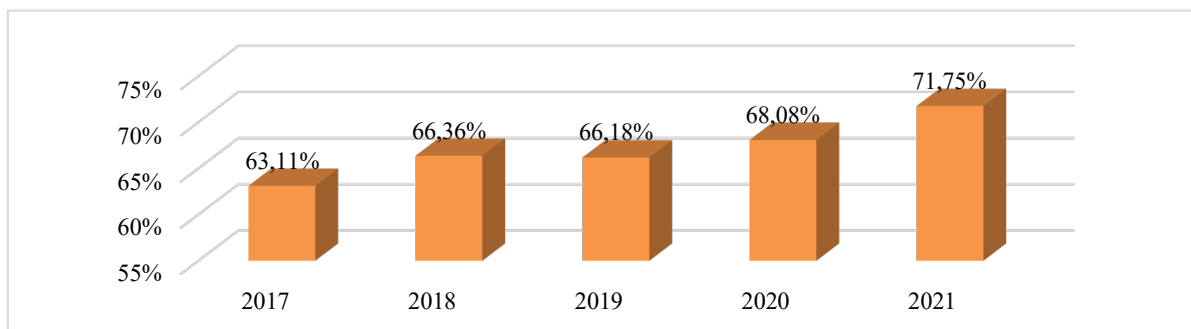
La evolución tecnológica móvil en los recursos humanos está transformando las funciones de los departamentos de Personas desde una perspectiva más operativa y tradicional, en la que se llevan a cabo acciones más mecánicas y con poco valor para el crecimiento del

negocio, a una más estratégica, focalizada en la gestión del talento y la creación de una cultura sólida y sinérgica en las organizaciones.

Un factor de gran repercusión en la optimización de la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, es el porcentaje de personas con internet ya que de esto depende la eficiencia del desarrollo de funciones realizadas por el personal, lo que ha tenido una gran oportunidad al aumentarse la tasa del 63.11% en 2017 al 71.75% en 2021, respectivamente.

Figura 14

Porcentaje de personas con internet en Ecuador en el periodo 2017-2021



Nota. Porcentaje de personas que tienen internet en Ecuador en el periodo 2017-2021, los datos fueron tomados de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (2022), p. 1.

La gestión del talento humano está sufriendo una rápida transformación que está remodelando la gestión de la fuerza de trabajo. Para hacer frente a estos desafíos y a la necesidad de ser más estratégicos de cara al negocio, los responsables de su gestión en el Sindicato de Choferes de Loja, se centran en potenciar el uso intensivo de la tecnología como el internet dentro del desarrollo de sus actividades.

Gracias al uso de internet, se promueve la propuesta de soluciones referentes a la gestión del talento humano que optimizan el compromiso de los empleados y aumentan tanto la transparencia como la comunicación entre socios y empleados. Para el Sindicato de Choferes de Loja, que necesita gestionar la comunicación, la planificación y la información en sus diversas áreas de diferentes emplazamientos, el internet se muestra como un catalizador necesario para elegir una solución que centralice la gestión del talento humano hacia la mejora continúa en beneficio del desarrollo institucional.

Dentro de este ámbito, es importante resaltar que el uso de Internet permite una gestión más sencilla y rápida de los procesos administrativos para que el responsable de la gestión del

talento humano, orientándolo hacia tareas de mayor importancia estratégica. Por ello, el Sindicato de Choferes de Loja, sin importar su tamaño o actividad, es consciente de las ventajas que ofrece el uso de internet en el ahorro de costes y mejora de la eficiencia como el caso de la productividad y calidad.

6.1.1.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base al análisis externo realizado anteriormente, se procede a efectuar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), para elaborarla se establece primeramente cada factor que conforman las oportunidades y los que integran las amenazas, distribuidos en una columna, seguidamente, a cada uno se le asigna un peso que varía de 0 a 1, considerando el nivel de influencia que tienen en la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, cuya suma total sea equivalente a 1.

Posterior a ello, a cada factor se le asigna una calificación, fijando de 3 a 4 para oportunidades y de 1 a 2 para amenazas, cuyo valor varía según el nivel de incidencia que tengan en la gestión del talento humano de la entidad. A continuación, se multiplica el peso por la calificación de cada factor para obtener el promedio ponderado, y finalmente se realiza la sumatoria de todos los promedios ponderados, teniendo en cuenta que si el resultado es mayor a 2.5, significa que las oportunidades superan a las amenazas, pero si es menor, significa lo contrario. Conforme a ello, en la tabla 2 se expone los resultados del análisis externo desglosado en oportunidades y amenazas con su respectiva valoración.

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Nº	OPORTUNIDADES	Fuente	Peso	Cal.	Pond.
1	Posibilidad de aumentar el nivel de ingresos de la entidad al aplicarse mayor tecnología en la gestión financiera por implementación de Ley para el Desarrollo, Regulación y Control de los servicios financieros tecnológicos como medio para mejorar la gestión del talento humano	Factor político	0.05	3	0.15
2	Optimización de servicio brindado por el IESS al personal del Sindicato de Choferes de Loja que serviría para motivarlos a tener un desempeño más eficiente.	Factor político	0.05	3	0.15

3	Disminución de preocupación en personal que no tienen vivienda propia por posibilidad de adquirir una al implementarse la Ley Orgánica de Interés Social.	Factor político	0.06	3	0.18
4	Mayor oferta de personal calificado al poder tener mejor nivel de estudios como consecuencia de la reducción de la tasa de analfabetismo	Factor social	0.08	4	0.32
5	Posibilidad de mejorar la comunicación entre el personal del Sindicato de Choferes de Loja por mayor disponibilidad de dispositivo móvil e internet	Factor tecnológico	0.07	4	0.28
SUBTOTAL					1.08
Nº	AMENAZAS	Fuente	Calif.	Peso	Pond.
1	Reducción de aporte de socios para solventar funciones inherentes a la correcta gestión del talento humano por aumento de la tasa de inflación	Factor económico	0.13	2	0.26
2	Disminución de sueldo de personal por obligación de destinar fondos de la entidad a otros gastos como resultado de inestabilidad del PIB.	Factor económico	0.12	2	0.24
3	Escasez de financiamiento de capacitación del personal por falta de apoyo gubernamental debido al incremento de la deuda externa y de la pobreza	Factor económico	0.13	2	0.26
		Factor social			
4	Falta de recursos en la población para hacer uso de servicios de transporte por incremento de desempleo que reduciría ingresos de la entidad que se podrían destinar a gestión del talento humano	Factor social	0.15	1	0.15
5	Limitada agilidad de actividades efectuadas al gestionar el talento humano en el Sindicato de Choferes de Loja por reducción de personas con líneas telefónicas convencionales	Factor tecnológico	0.16	1	0.16
SUBTOTAL					1.07
TOTAL					2.15

Nota. Esta tabla detalla las principales oportunidades y amenazas encontradas en el Sindicato de Choferes de Loja, la información se basó en el análisis externo efectuado previamente.

Los resultados del análisis externo del Sindicato de Choferes de Loja, revelan que al tener un promedio de 2.15/2.50, las amenazas presentadas tienen mayor incidencia que las oportunidades en la gestión del talento humano, las cuales no se aprovechan como se debería y por tanto, no hay un correcto control de las amenazas presentadas.

6.1.2. Análisis interno del Sindicato de choferes de Loja

6.1.2.2. Resultados de entrevista realizada a presidente del Sindicato de Choferes de Loja

1. ¿Cómo define usted a la planificación estratégica?

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios demandados.

2. ¿Quién toma las decisiones en la organización?

Las decisiones en el Sindicato de Choferes de Loja son tomadas por el secretario general en conjunto con el Consejo de Administración.

3. El desempeño del personal ha aportado en el desarrollo de la organización

El desempeño del personal si ha aportado al desarrollo de la organización porque promueve el funcionamiento de su administración.

4. La organización dispone de metas

El sindicato de Choferes de Loja si tiene metas, las que han sido elaboradas en las diversas propuestas desarrolladas en administraciones anteriores, estas incluyen la implementación de una Gasolinera, un centro de rehabilitación, un centro comercial, una funeraria y, el desarrollo y ejecución de un plan de lotización.

5. La organización tienen normativas, reglamentos y estatutos

La organización si cuenta con un reglamento y estatutos, lo que da a conocer la presencia de una fortaleza en el Sindicato de Choferes de Loja porque esto permite garantizar que el personal cumpla sus funciones asignadas.

6. ¿Cómo se organiza las actividades a designar a los empleados que ocupan cada cargo?

La designación de puestos al personal se determina en función al perfil de cada cargo a ocupar en la entidad.

7. La organización entrega por escrito las funciones y procedimientos, que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo

En el Sindicato de Choferes de Loja, no se ha realizado la entrega por escrito de las funciones y procedimientos que se debe desempeñar en cada puesto de trabajo.

8. ¿Qué procedimiento se efectúa en la organización para contratar al personal?

Durante la organización para contratar el personal se efectúa la presentación y recolección de hojas de vida.

9. El tipo de liderazgo aplicado en la organización promueve la motivación del personal y mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones

Se puede decir que el tipo de liderazgo aplicado por el presidente de la entidad permite promover un poco la motivación en el personal y su mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

10. En la organización se fomenta el desarrollo del personal. ¿De qué manera?

Hasta la actualidad, en el Sindicato de Choferes de Loja.

11. Cada empleado que desempeña un cargo en la organización cuenta con las competencias requeridas para ello.

La mayor parte del personal que labora en la entidad, si cuenta con las competencias requeridas para desempeñar su cargo ocupado.

12. En la organización, existe un plan para controlar y evaluar el rendimiento del desempeño del personal, en caso de haber ¿cuál es?

En el Sindicato de Choferes de Loja no existe un plan para controlar el rendimiento del desempeño del personal.

13. ¿Qué tipo de evaluación del personal se aplica en la organización?

No se aplica la evaluación del personal en la organización.

14. El desempeño del personal en la organización es de calidad ¿Por qué?

El desempeño del personal es en parte de calidad porque aún les hace falta adquirir nuevas competencias ya que sus actividades cambian a medida que se actualizan las normas y estatutos.

15. ¿La productividad del personal mejoraría si se aplicará un plan estratégico para la gestión del talento humano?

Si se desarrollará un plan estratégico para la gestión del talento humano, la productividad del personal mejoraría.

16. Es necesario desarrollar un plan estratégico para la gestión del talento humano en la organización. ¿Por qué?

Es necesario desarrollar un plan estratégico para la gestión del talento humano ya que permitiría potenciar el rendimiento de las actividades y el mayor cumplimiento de las metas en menor tiempo.

6.1.2.2. Resultados de la encuesta aplicada a personal del Sindicato de Choferes de Loja

6.1.2.2.1. Información descriptiva

Tabla 3

Género de los encuestados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	56	62,22%
Masculino	34	37,78%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

En referencia al género de los encuestados que se muestra en la Tabla 3, se aprecia que el 62.22% son mujeres, frente a un 37.78% que son varones.

Tabla 4*Tiempo que lleva trabajando en la organización*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más de 6 años	8	8,89%
4 años a 6 años	15	16,67%
2 años a 4 años	25	27,78%
1 año a 2 años	35	38,89%
6 meses a 1 año	2	2,22%
1 a 6 meses	5	5,56%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Los datos de la Tabla 4, indican que el 38.89% de personas llevan trabajando de 1 a 2 años en el Sindicato de Choferes de Loja, el 27.78% de 2 a 4 años y el 16.67% de 4 a 6 años.

6.1.2.2.2. Información específica**Tabla 5***Existencia de misión y visión*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	90	100%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Los resultados de la Tabla 5, permiten observar que el 100% de encuestados indican que no existe en la organización misión y visión.

Tabla 6*Existencia de objetivos, normas y valores*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	42%
NO	52	58%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Mediante los datos descritos en la Tabla 6, se visualiza que según el 58% de encuestados, en el Sindicato de Choferes de Loja no existen objetivos, normas y valores y el 42% en cambio.

Tabla 7

Nivel de relación, comunicación y confianza entre los miembros de la organización

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	13,33%
Muy buena	16	17,78%
Buena	11	12,22%
Regular	39	43,33%
Mala	12	13,33%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Dando referencia al nivel de relación, comunicación y confianza entre los miembros de la organización como se detalla en la Tabla 7, es regular en un 43.33% y muy buena en un 17.78%.

Tabla 8

Organización y comprensión de funciones realizadas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	53%
NO	42	47%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

La información mostrada por la Tabla 8, dan a conocer que el 53% de personas que laboran en la organización, organizan y comprenden las funciones que deben realizar a diferencia del 47% que no lo hacen.

Tabla 9*Relación entre funciones realizadas y las que deben desarrollarse*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	59%
NO	37	41%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Los resultados de la Tabla, indican que de acuerdo al 59% de encuestados, las funciones realizadas se relacionan a las que deben desarrollarse en cada puesto de trabajo y el 41% consideran que no es así.

Tabla 10*Fases realizadas en proceso de contratación*

OPCIÓN	1	2	3	4	5	TOTAL			
Publicación de puesto vacante	13	14%				13	14%		
Recepción de carpetas y llamada para entrevista					28	31%	28	31%	
Desarrollo de entrevista					15	17%	15	17%	
Ejecución de pruebas				9	10%		9	10%	
Llamada para contratación					18	20%	18	20%	
Firma de contrato					7	8%	7	8%	
TOTAL	13	14%		9	10%	68	76%	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Se puede observar en la Tabla 10, que el 31% de los encuestados realizaron durante la fase de contratación la recepción de carpetas y llamada para la entrevista, considerada como muy importante, al igual que el 20% efectuaron como un paso muy importante la llamada para la contratación, el 17% el desarrollo de la entrevista y el 8% la firma del contrato.

En la categoría de importante, se efectuó la ejecución de pruebas por el 10% de encuestados, mientras que, en la categoría de nada importante, el 14% indican que se realizó la publicación de puesto vacante.

Tabla 11*Fomento de competencia en el personal*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	8%
NO	83	92%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

A través de los datos especificados en la Tabla 11, se aprecia que de acuerdo al 92% de encuestados, en la organización no se fomenta la competencia entre el personal para ascender a un puesto y según el 8% sí.

Tabla 12*Capacitación de personal*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	3%
NO	87	97%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Se puede observar en la Tabla 12, que el 97% de empleados de la organización no reciben capacitación y el 3% sí, lo que expone una latente debilidad porque la falta de capacitación repercute en la obsolescencia de los procesos aplicados al realizar las actividades que limita la productividad del personal.

Tabla 13*Periodo de ejecución de última evaluación de desempeño*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor de un año		
Más de un año		
Más de dos años	18	20%
Nunca	72	80%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

De acuerdo a los datos de la Tabla 13, el 80% de encuestados indican que nunca se ha realizado una evaluación del desempeño, mientras que el 20% refieren que se efectuó hace más de dos años.

Equivalencia: 5(Muy frecuente), 4(Frecuente), 3(Ocasionalmente), 2(poco frecuente) y 1(nada frecuente):

Tabla 14

Tipo de motivación que aplica la organización en el personal y la frecuencia

OPCIÓN	1	2	3	4	5	TOTAL
Aumento de sueldo por mejor desempeño en el mes	38	42%				38 42%
Medalla de reconocimiento a mejor desempeño		15	17%		0%	15 17%
Bono económico por trabajar horas extra	37	41%			0%	37 41%
TOTAL	75	83%		0	0%	90 100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Conforme a la información observada en la Tabla 14, la organización nunca aplica el aumento de sueldo por mejor desempeño en el mes para motivar al personal según lo indicado por el 42% de empleados, al igual que la entrega de un bono económico por trabajar horas extra conforma a lo manifestado por el 41% de encuestados.

Equivalencia: 5(Del 81% al 100%), 4(Del 61% al 80%), 3(Del 41% al 60%), 2(Del 21% al 40%) y 1(Del 1% al 20%)

Tabla 15

Competencias desarrolladas por el personal en la organización

OPCIÓN	1	2	3	4	5
Fomento de logro de objetivos	18	20%			
Productividad	5	6%			
Eficiencia	9	10%			
Calidad	17	19%			
Toma de decisiones	13	14%			
Resolución de problemas	20	22%			
Innovación y cooperación en grupos de trabajo	10	11%			
Liderazgo	4	4%			
Mayor disciplina					75 83%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Con respecto a las competencias desarrolladas por el personal en la entidad como lo expone la Tabla 15, se aprecia que de acuerdo a lo señalado por el 83%, en la organización se ha logrado tener habilidad de tener mayor disciplina de un 81% al 100%.

Tabla 16*Aplicación de estrategia en desarrollo de actividades*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	84%
NO	14	16%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

De acuerdo a la información detallada en la Tabla 16, el 84% de encuestados si aplican la estrategia en el desarrollo de sus actividades y el 16% no.

Tabla 17*Beneficio aportado por la aplicación de la estrategia en la organización*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Del 81% al 100%	56	62%
Del 61% al 80%	5	6%
Del 41% al 60%	16	18%
Del 21% al 40%	11	12%
Del 1% al 20%	2	2%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Mediante los resultados visualizados en la Tabla 17, se determina que el 62% de encuestado consideran que el beneficio que aporta la estrategia a la organización es del 81% al 100% y el 18% en cambio, creen que es del 21% al 40%.

Tabla 18*Nivel de productividad y eficiencia del personal en la organización*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Del 81% al 100%	8	9%
Del 61% al 80%	5	6%
Del 41% al 60%	39	43%
Del 21% al 40%	35	39%
Del 1% al 20%	3	3%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Conforme a la información expuesta en la Tabla 18, el 43% de empleados tienen un nivel de productividad y eficiencia del 41% al 60% y el 39% del 21% al 40%.

Tabla 19

Satisfacción de necesidades laborales del personal

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	39%
NO	55	61%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Los resultados de la Tabla 19, conlleva a conocer que el 61% de empleados indican que sus necesidades personales no han sido satisfechas.

Tabla 20

Seguimiento de proceso en cada cargo para desarrollo de funciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	32%
NO	61	68%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

La Tabla 20, conduce a observar que el 68% de personas que laboran en el Sindicato de Choferes de Loja, señalan que no se sigue un proceso para el desarrollo de las funciones en cada cargo desempeñado.

Tabla 21

Información proporcionada para desarrollo de funciones en cada cargo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	36%
NO	58	64%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Se puede visualizar en la información mostrada en la Tabla 21, que al 64% de encuestados, no se les proporciona suficiente información sobre el desarrollo de sus funciones en el cargo que desempeñan.

Tabla 22*Aplicación de trabajo en equipos durante el desarrollo de las funciones*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	83%
NO	15	17%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Los resultados de la Tabla 22 y la figura 35 revelan que el 83% de personal de la organización si aplican el trabajo en equipo durante el desarrollo de sus funciones y el 17% no.

Tabla 23*Ambiente laboral en la organización*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	33%
NO	60	67%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Se puede apreciar en los datos descritos en la Tabla 23, que de acuerdo a lo indicado por el 67% de encuestados, el ambiente laboral dentro del Sindicato de Choferes de Loja no es bueno y el 33% en cambio, consideran que si es bueno.

Tabla 24*Necesidad de desarrollar un plan estratégico para la gestión del talento humano*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	98%
NO	2	2%
TOTAL	90	100%

Nota. Encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes de Loja

Se observa en la información mostrada en la Tabla 24, que el 98% de personas que laboran en el Sindicato de Choferes de Loja, están de acuerdo en que es necesario desarrollar un plan estratégico para la gestión del talento humano.

6.1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base al análisis interno realizado anteriormente, se procede a efectuar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para elaborarla se establece primeramente cada factor que conforman las fortalezas y los que integran las debilidades, distribuidos en una columna, seguidamente, a cada uno se le asigna un peso que varía de 0 a 1, considerando el nivel de influencia que tienen en la gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja, cuya suma total sea equivalente a 1.

Posterior a ello, a cada factor se le asigna una calificación, fijando de 3 a 4 para fortalezas y de 1 a 2 para debilidades, cuyo valor varía según el nivel de incidencia que tengan en la gestión del talento humano de la entidad. A continuación, se multiplica el peso por la calificación de cada factor para obtener el promedio ponderado, y finalmente se realiza la sumatoria de todos los promedios ponderados, teniendo en cuenta que si el resultado es mayor a 2.5, significa que las oportunidades superan a las amenazas, pero si es menor, significa lo contrario. Conforme a ello, en la tabla 25 se expone los resultados del análisis interno desglosado en oportunidades y amenazas con su respectiva valoración.

Tabla 25

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Nº	FORTALEZAS	Peso	Cal.	Pond.
1	Conocimiento de la importancia de la planificación estratégica en el personal	0.03	3	0.09
2	Aporte del desempeño del personal en funcionamiento de la administración de la organización	0.04	3	0.12
3	Existencia de metas, normativas, reglamentos y estatutos para garantizar el cumplimiento de obligaciones en el personal	0.03	4	0.12
4	Correcta designación de puestos a ocupar por el personal	0.05	4	0.20
5	Aplicación de buen sistema de liderazgo	0.04	3	0.12
6	Personal competente para la ocupación del cargo designado	0.03	3	0.09
7	Aplicación de la estrategia por parte del personal al realizar sus funciones	0.05	3	0.15
8	Cooperación entre el personal mediante la aplicación del trabajo en equipo	0.03	3	0.09
SUBTOTAL				0.98
Nº	DEBILIDADES	Calif.	Peso	Pond.
1	Falta de participación del personal en la toma de decisiones	0.05	2	0.10
2	Limitado desempeño del personal por inexistencia de manual de funciones y procedimientos.	0.08	2	0.16
3	Inadecuado procedimiento desarrollado para la contratación del personal y por la falta de fomento de la competitividad	0.04	2	0.08
4	Escaso desarrollo del personal por falta de capacitación que limita la adquisición de nuevas competencias	0.05	2	0.10
5	Falta de plan de control y evaluación de desempeño que impide aplicar medidas correctivas para la mejora de la organización	0.06	2	0.12
6	Falta de calidad del desempeño del personal por inexistencia del plan estratégico de gestión del talento humano	0.07	2	0.14
7	Falta de objetivos, normas, valores, misión y visión que orienten las funciones desarrolladas por el personal	0.08	2	0.16

8	Inadecuado ambiente laboral entre los miembros que laboran en la entidad y falta de relación entre funciones realizadas	0.04	1	0.04
9	Escaso compromiso del personal por falta de sistemas de motivación efectivos que limita su eficiencia y productividad debido a la poca satisfacción de sus necesidades	0.11	1	0.11
10	Escasa información transmitida entre los puestos ocupados en la organización.	0.12	1	0.12
SUBTOTAL				1.13
TOTAL				2.11

Nota. Esta tabla describe las principales fortalezas y debilidades encontradas en el Sindicato de Choferes de Loja, la información se basó en los resultados de la encuesta detallados previamente.

El resultado obtenido en la matriz de factores internos (MEFI) correspondiente a 2.11/2.50, refleja que el Sindicato de Choferes de Loja tienen una gestión del talento humano deficiente ya que presenta varias debilidades que superan a las fortalezas, mismas que no han sido manejadas de forma correcta, por lo que se hace necesario elaborar un plan estratégico.

Estos resultados indican que la organización tiene más debilidades que fortalezas y que hay oportunidades de mejora en los factores internos. Los factores más importantes a mejorar son la falla de sistemas de motivación efectivos y la falta de información transmitida entre los puestos ocupados en la entidad ya que tienen los pesos más altos y los puntajes ponderados más bajos de todas las debilidades.

En base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se desarrolla la matriz FODA que es expone en la siguiente tabla, donde se las combina para determinar las estrategias FO, FA, DO y DA.

Tabla 26

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	Conocimiento de la importancia de la planificación estratégica en el personal.	Falta de participación del personal en la toma de decisiones
	Aporte del desempeño del personal en funcionamiento de la administración de la organización.	Limitado desempeño del personal por inexistencia de manual de funciones y procedimientos.
	Existencia de metas, normativas, reglamentos y estatutos para garantizar el cumplimiento de obligaciones en el personal.	Inadecuado procedimiento desarrollado para la contratación del personal y por la falta de fomento de la competitividad
	Correcta designación de puestos a ocupar por el personal	Escaso desarrollo del personal por falta de capacitación que limita la adquisición de nuevas competencias

Aplicación de buen sistema de liderazgo	Falta de plan de control y evaluación de desempeño que impide aplicar medidas correctivas para la mejora de la organización
¿?? Personal competente para la ocupación del cargo designado	Falta de calidad del desempeño del personal por inexistencia del plan estratégico de gestión del talento humano
Aplicación de la estrategia por parte del personal al realizar sus funciones	Falta de objetivos, normas, valores, misión y visión que orienten las funciones desarrolladas por el personal
Cooperación entre el personal mediante la aplicación del trabajo en equipo	Inadecuado ambiente laboral entre los miembros que laboran en la entidad y falta de relación entre funciones realizadas Escaso compromiso del personal por falta de sistemas de motivación efectivos que limita su eficiencia y productividad debido a la poca satisfacción de sus necesidades Escasa información transmitida entre los puestos ocupados en la organización.

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

Posibilidad de aumentar el nivel de ingresos de la entidad al aplicarse mayor tecnología en la gestión financiera por implementación de Ley para el Desarrollo, Regulación y Control de los servicios financieros tecnológicos como medio para mejorar la gestión del talento humano

Optimización de servicio brindado por el IESS al personal del Sindicato de Choferes de Loja que serviría para motivarlos a tener un desempeño más eficiente.

Disminución de preocupación en personal que no tienen vivienda propia por posibilidad de adquirir una al implementarse la Ley Orgánica de Interés Social.

Mayor oferta de personal calificado al poder tener mejor nivel de estudios como consecuencia de la reducción de la tasa de analfabetismo
Posibilidad de mejorar la comunicación entre el personal del Sindicato de Choferes de Loja por mayor disponibilidad de dispositivo móvil e internet

Amenazas

Reducción de aporte de socios para solventar funciones inherentes a la correcta gestión del talento humano por aumento de la tasa de inflación.

Disminución de sueldo de personal por obligación de destinar fondos de la entidad a otros gastos como resultado de inestabilidad del PIB.

ESTRATEGIA FO

1. Implementación de un programa informático de alta tecnología para el desarrollo de las actividades en la organización.
2. Desarrollo y aplicación de plan de monitoreo de llamadas recibidas y contestadas en dispositivo móvil del personal, durante la jornada laboral.

ESTRATEGIA DO

3. Desarrollo e implementación de plan de liderazgo basado en la participación del personal en la toma de decisiones y el buen ambiente laboral.
4. Diseño y ejecución de plan de capacitación de personal en relaciones humanas y atención al cliente

ESTRATEGIA FA

5. Diseño, socialización y entrega de manual de funciones y procedimientos.

ESTRATEGIA DA

6. Reestructuración de plan de comunicación interna para garantizar la suficiente entrega de información entre el personal.

Escasez de financiamiento de capacitación del personal por falta de apoyo gubernamental debido al incremento de la deuda externa y de la pobreza.

Falta de recursos en la población para hacer uso de servicios de transporte por incremento de desempleo que reduciría ingresos de la entidad que se podrían destinar a gestión del talento humano.

Limitada agilidad de actividades efectuadas al gestionar el talento humano en el Sindicato de Choferes de Loja por reducción de personas con líneas telefónicas convencionales

Nota. Estrategias determinadas para la gestión del talento humano en el Sindicato de Choferes de Loja, la información se basó la matriz MEFE y la matriz MEFI.

6.2. Definición de los procesos de gestión del talento humano del Sindicato de Choferes de Loja

En la siguiente parte y en base a los resultados de la Matriz MEFI, se procede a identificar los principales procesos de gestión que el Sindicato de Choferes de Loja aplica, para lo cual se detalla en la tabla 27, cada proceso y su cumplimiento.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se analizó si en el Sindicato de Choferes de Loja, se desarrolla la planificación del talento humano, el reclutamiento del personal, la inducción del personal, el plan estratégico, la evaluación del desempeño, el desarrollo del liderazgo, el desarrollo profesional, los programas de reconocimiento, la adquisición de nuevas competencias y la retención del personal, por lo que en cada proceso detallado en la tabla 27, se describe cuales subprocesos son cumplidos y cuales no.

Tabla 27*Procesos de gestión del talento humano desarrollados por el Sindicato de Choferes de Loja*

N° PROCESO	PROCESO	Desarrolla		
		SI	NO	EN PARTE
1	Planificación de talento humano.- Este proceso es cumplido en parte ya que se establece la cantidad de empleados que se posee en la organización para el desarrollo de las funciones, además se determina la jerarquía de cada puesto dentro de la organización.			X
2	Reclutamiento de personal.- Con respecto al reclutamiento, el Sindicato de Choferes de Loja determina el puesto vacante, además define las necesidades que se deberá cubrir al ocupar el puesto vacante, luego se recepta las hojas de vida de candidatos, se selecciona a un solo candidato y se lo contrata mediante la firma de un contrato.			X
3	Inducción del personal. – En lo referente a la inducción, en la organización solamente se presenta al nuevo empleado con el presidente y se le indicado su área de trabajo y las funciones que deberá desarrollar de forma verbal, más no por escrito.		X	
4	Plan estratégico.- En lo que concierne al plan estratégico, no se realiza el análisis externo e interno, la matriz FODA, tampoco se determina la situación de los procesos que se requiere realizar para la gestión del talento humano, no se los describe de forma detallada, ni se define las		X	

	estrategias, objetivos estratégicos y la matriz de operatividad de cada estrategia con el presupuesto del plan.	
5	Evaluación del desempeño.- Con relación a la evaluación del desempeño, en la organización no se determina las competencias que se evaluarán en cada cargo, tampoco se establece un nivel de logro a medir ni indicadores, por lo que en consecuencia no se realizan encuestas para medir el nivel de desempeño, lo que conlleva a que no se puede definir medidas adecuadas de corrección que permitan optimizar la calidad del desempeño del personal.	X
6	Desarrollo de liderazgo.- En lo referente a este proceso, se evidencia que en el Sindicato de Choferes de Loja, solamente se les indica a los empleados que deben desarrollar competencias para realizar sus funciones, más no se define las competencias que deben mejorar para ser líderes, tampoco se los incentiva a tener capacidad de líderes ni a desarrollar nuevas competencias, por lo que no se los motiva a hacerlo, ni se les propone retos a cumplir y no se designa responsabilidades para dirigir grupos de trabajo.	X
7	Desarrollo profesional.- Dentro de la organización no se desarrolla este proceso en vista de que no se aplica ningún incentivo, no se promueve en el personal la necesidad de que mejore en el desarrollo de sus funciones de	X

forma personalizada ni se controla cada tiempo, si ha mejorado en su desempeño.

- | | | |
|-----------|--|---|
| 8 | Programas de reconocimiento.- Dando coherencia a este proceso, se evidencia que en el Sindicato de Choferes de Loja, no se define los tipos de motivación que se puede aplicar para promover el mejor desempeño del persona, ni se determina las necesidades de cada puesto con respecto a las nuevas competencias que deben desarrollar, por lo que tampoco se prioriza la definición de estrategias que contribuyan a ello, ni se designa fondos para aplicarlo. | X |
| 9 | Adquisición de nuevas competencias.- Dentro de la organización, esto se aplica en parte ya que solamente se sabe que los empleados deben tener competencias para realizar sus funciones, más no se determina los tipos de conocimientos que se debe tener en cada puesto, tampoco se los clasifica por área, ni se lo jerarquiza por orden de importancia, lo que influye para que no se aplique alguna capacitación ni se evalúe posteriormente el resultado de la misma en el personal. | X |
| 10 | Retención del personal.- Por otra parte, se ha podido conocer que en la organización no se controla que el empleado que ocupa cada cargo cumpla con el perfil requerido, por otra parte, no se investiga la satisfacción del personal con el clima laboral ni se tienen interés por generar seguridad y confianza en los empleados, por lo que en resultado, no se les ofrece ninguna clase de motivación, ni se les ofrece herramientas de | X |

optimizar sus conocimientos, tampoco se efectúan visitas domiciliarias para averiguar su situación emocional, ni se procura ayudarles a solucionar sus problemas personales. Además de ello, no se atiende a sus inquietudes cuando preguntan algo, siempre se trata de dar una explicación breve, sin dar importancia si el empleado entendió o no lo explicado.

Nota. Análisis de procesos que desarrolla el Sindicato de Choferes de Loja en el modelo actual de gestión del talento humano

De acuerdo a lo que se observa en la tabla 27, el modelo de gestión del talento humano que se aplica actualmente en el Sindicato de Choferes de Loja, solo sigue el proceso de desarrollo de liderazgo mediante la aplicación del trabajo en equipo, que representa uno de los que se debe seguir para que este sea eficiente, lo que hace necesario desarrollar un plan estratégico de gestión del talento humano para esta organización.

Según el análisis realizado, se puede afirmar que el Sindicato de Choferes de Loja no cumple con todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano de manera efectiva. De los diez procesos evaluados, se puede observar que se cumplen en parte solo cuatro de ellos, mientras que los otros seis no se realizan adecuadamente.

Es importante mencionar que la gestión del talento humano es esencial en cualquier organización para lograr el éxito y la sostenibilidad. Una adecuada planificación, reclutamiento, inducción, evaluación, desarrollo, retención y motivación del personal son procesos necesarios para contar con un equipo de trabajo comprometido, motivado y altamente capacitado que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

En este sentido, se recomienda que el Sindicato de Choferes de Loja preste mayor atención a la gestión del talento humano y que se establezcan planes y estrategias para cumplir con los procesos que actualmente no se realizan adecuadamente. Se sugiere que se realice un análisis detallado de cada proceso y se implementen medidas efectivas para mejorar la gestión del personal. Además, se debe promover una cultura organizacional basada en la valoración y

el reconocimiento del trabajo de los empleados para lograr su satisfacción y retenerlos en la organización.

6.3. Propuesta de plan estratégico de gestión de talento humano para el sindicato de choferes de Loja



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**



**SINDICATO DE CHOFERES DE LOJA
AUTORA
XIMENA ABAD**

2023

6.3.1. Presentación

La sociedad actual exige cada vez más calidad en los servicios prestados, los factores a nivel interno y externo que se presentan cotidianamente se convierten en grandes retos a los que las instituciones en general deben afrontar, como resultado, surge una valiosa herramienta de gestión como lo es la planificación estratégica, la misma que ayuda a organizar y fundamentar las actividades institucionales y a establecer objetivos, visión, misión claros, medibles y alcanzables, desarrollando estrategias que garanticen el éxito deseado y el mejoramiento continuo de los servicios y la gestión del talento humano en el Sindicato de Choferes de Loja ya que desde años anteriores se ha venido gestionando el talento humano mediante la aplicación de un proceso incompleto, en el que no se desarrolla los procesos que se requiere seguir adecuadamente, para que su gestión sea de calidad y promueva la mayor eficiencia del personal como medio para lograr los objetivos propuestos

Es por ello que en la necesidad de ampliar los conocimientos acerca de los factores que inciden en el buen desempeño y desarrollo de esta organización, se expone el presente trabajo que abarca criterios básicos de lo que es planificar estratégicamente el Sindicato de Choferes de Loja y así aportar con el progreso institucional de esta entidad.

El presente plan estratégico para la gestión del talento humano del Sindicato Provincial de Choferes de Loja se fundamenta en el análisis de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se deben aprovechar en estrecha relación con las metas, misión, visión, objetivos y estrategias a implementar como elementos indispensables a ser integrados en mediano plazo, como condición para la superación de los inconvenientes suscitados en su accionar cotidiano que tienen un origen histórico; todo esto asociado con las estructuras de organización.

6.3.2. Propósito

Ofrecer un modelo de gestión del talento humano que permita el mayor desarrollo del Sindicato Provincial de Choferes de Loja en el marco de la productividad, de los valores morales, de los derechos de los socios y del compromiso institucional con los mismos.

6.3.3. Misión

Aplicar una gestión basada en la constante capacitación, orientación y promoción de los intereses de los Choferes Profesionales para formar con responsabilidad al futuro chofer

profesional, propendiendo una educación sindical y clasista. Esto con la finalidad de potenciar el progreso institucional y personal. Para ello se promueve el agrupamiento, confraternización y asistencia social a los obreros del volante mediante su capacitación, que los conlleve a un mejor ejercicio de su labor para que puedan crecer y desarrollarse en un ambiente de armonía, de buen vivir, autoestima y solidaridad.

6.3.4. Visión

Ser una institución sindical emprendedora y bien organizada, referente para los sindicatos de choferes del país, integrada por socios orgullosos de su asociación, con formación en relaciones humanas y con ética profesional, que permitan consolidarse como una organización de elevado renombre y prestigio a nivel nacional. Basándose en estrategias modernas con tecnología de punta, ofrecer una variedad de servicios para el progreso de la sociedad, a través del apoyo social, beneficencia, estaciones de combustibles y centros de capacitación de pre y posgrado.

6.3.5. Objetivos

- Mayor competitividad.
- Disminuir costos de logística.
- Reducir errores y aumentar la rapidez de las soluciones.
- Búsqueda de la máxima calidad del producto o servicio ofrecido.
- Contar con procesos competitivos.
- Incrementar el rendimiento.
- Aumentar la productividad.

6.3.6. Políticas

- Cumplir con todos los requisitos legales aplicables en materia de seguridad vial y de transporte de personal, establecidas en el país para la modalidad de servicio prestado y de transporte de personal
- Prestar el servicio de Transporte de personal con personal altamente calificado con experiencia u habilidades apropiadas para la labor contratada.
- Vigilar y hacer respetar rigurosamente los límites de velocidad establecidas.
- Prohibir categóricamente la conducción de un vehículo por una persona bajo el efecto de alcohol y de drogas.

- Garantizar el mantenimiento preventivo de manera regular, de toda la flota de vehículos que prestan servicios de transporte de personal de
- Identificar de manera permanente los riesgos existentes en las rutas y/o vías utilizadas en el servicio de transporte de personal.
- Fortalecer las competencias del personal conductor mediante planes de capacitación y entrenamiento constantes.
- Disponer de todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a esta política para garantizar la seguridad vial y el bienestar de los pasajeros.

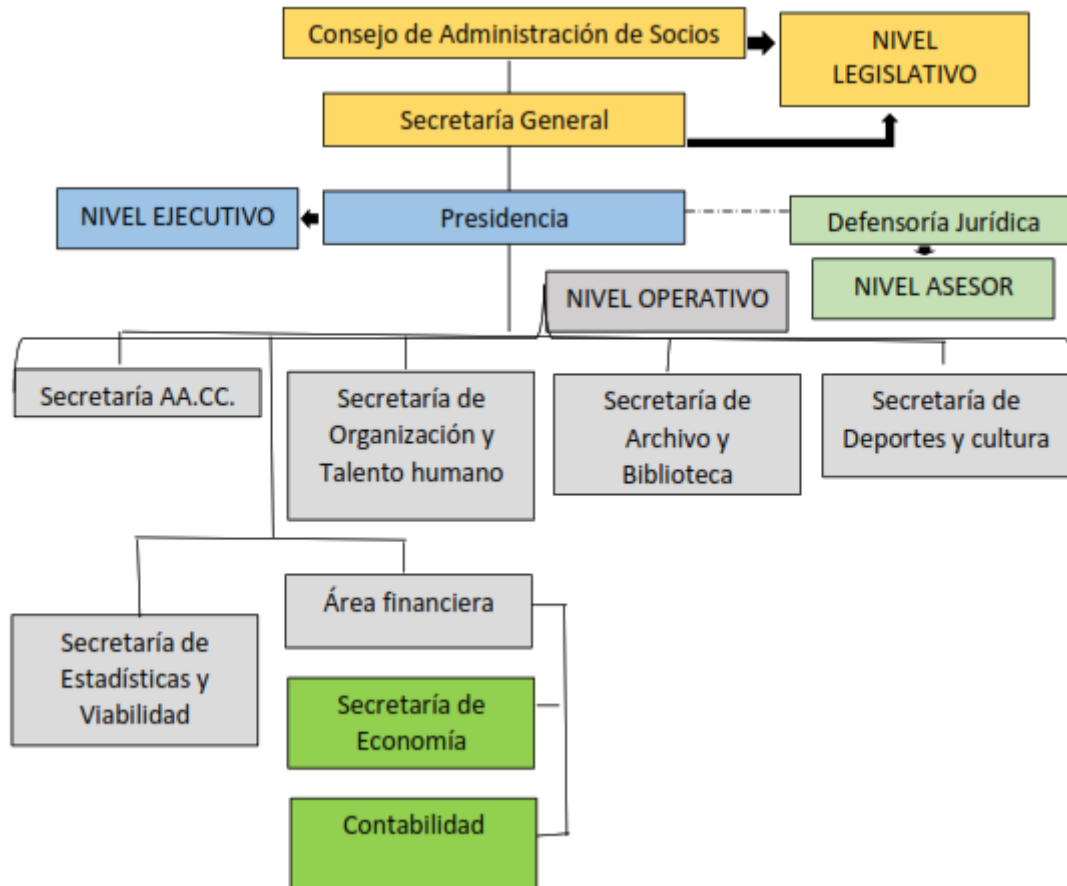
6.3.7. Valores

- **Orientación al cliente:** Comprender las necesidades y superar las expectativas específicas de cada cliente, transformándolas en soluciones satisfactorias.
- **Innovación:** desarrollando soluciones creativas y pioneras mejorando continuamente.
- **Compromiso de resultados:** cuidando cada acción y rentabilizarla para las partes interesadas.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** respaldar y promover todas aquellas acciones que impliquen mejora social, investigación científica y cumplimiento con el medio ambiente.
- **Desarrollo del empleado:** para fomentar el desarrollo personal y profesional a través

6.3.8. Organigrama

Figura 15

Organigrama del Sindicato de Choferes de Loja



Nota. Datos tomados del Sindicato de Choferes de Loja (2022)

6.3.9. Procesos

Para la propuesta de los procesos que contempla el plan estratégico del talento humano, se coordinó con el área de organización, donde se gestiona el talento humano, la definición de los principales procesos que deben desarrollarse en el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, conforme a lo que se expone a continuación y lo que se identificó en la tabla 27.

6.3.9.1. Planificación del talento humano

En este proceso se deberá considerar lo detallado a continuación:

1. **Determinar la cantidad de empleados que posee para el desarrollo de las funciones.-** En esta etapa se procede a cuantificar el total de empleados que deben desempeñar cada cargo a ocupar en cada área de trabajo que integra el Sindicato de Choferes de Loja.
2. **Establecer si la cantidad de empleados que posee es suficiente para llevar a cabo todas las actividades que se realizan en la organización.-** En esta fase se da paso a verificar que las funciones a desempeñar en cada cargo sean las adecuadas para cada empleado, considerando la posibilidad de contratar más personal en caso de que sea necesario llevar a cabo más funciones en cada área que conforma la organización.
3. **Determinar la forma de promover el progreso de cada empleado mediante sistemas de motivación eficientes como el reconocimiento mensual al empleado que mejor se ha desempeñado al terminar el mes mediante bonos económicos o el aumento de sueldo.-** Esta etapa comprende la importancia de investigar y elaborar un sistema de motivación que incluya algunos métodos como el reconocimiento por mejor desempeño, bonos económicos extra o incremento de sueldos como medio para fomentar el mayor interés de cada empleado por desempeñarse con mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.}

El responsable de llevar a cabo la evaluación del desempeño de los empleados, es el secretario de organización en coordinación con el asistente de talento humano.

Para efectuar la evaluación del desempeño, en primer lugar, el presidente del Sindicato de Choferes de Loja deberá definir que competencias se evaluará en cada cargo correspondientes a:

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Organización
- Eficiencia
- Productividad
- Disciplina
- Toma de decisiones
- Relaciones humanas
- Comunicación
- Valores

Posterior a ello, se establece un nivel de logro que incluye los siguientes niveles de cumplimiento:

- 100%
- 90%
- 80%
- 70%
- 60%
- 50%
- 40%
- 30%
- 10%

Para evaluar el nivel de cumplimiento de los niveles detallados en cada competencia descrita previamente, se desarrollará y aplicará una encuesta a cada empleado en relación a los indicadores, cuyos resultados serán procesados y analizados para determinar los aspectos que hace falta mejorar en el personal.

A continuación, se determinará las medidas correctivas que se requiere aplicar para optimizar la adquisición de competencias en el personal y el resultado negativo obtenido en la evaluación del desempeño aplicada.

- 4. Determinar la jerarquía de cada puesto dentro de la organización.-** Durante esta fase se establece los niveles jerárquicos que ocupa cada cargo dentro de cada área que conforma la organización.

En el nivel legislativo que se integrará por el Consejo de Administración de Socios y el secretario general, se establece las normas, reglamentos, políticas a seguir y se tomarán las decisiones de mayor relevancia con respecto a aspectos legislativos y políticos, cuyas indicaciones serán acogidas y ejecutadas por el secretario general, el cual será encargado de transmitir las decisiones del nivel legislativo al nivel ejecutivo que estará representado por el presidente.

A su vez, el presidente se encargará de elaborar la estructura orgánica administrativa del Sindicato de Choferes de Loja, donde asignar un conjunto de cargos a cada área interna que conforma la entidad, donde les asignará el rango o autoridad y

responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

Dentro de sus funciones, se llevará a cabo la planificación general de las actividades a desarrollar en el Sindicato de Choferes de Loja para el periodo de un año, que serán renovadas anualmente mediante la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), además se encargará de la organización de actividades, su dirección y el control de su ejecución y del logro de resultados propuestos en el POA.

El presidente desarrollará sus actividades en coordinación con la asesoría jurídica de un defensor jurídico, cuyo puesto lo ocupará un abogado, que se desenvolverá en el nivel asesor, ya que se ocupará de asesorar, informar, preparar proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable y demás áreas que tenga que ver con la organización, este seguirá las instrucciones del nivel legislativo para poder asesorar en el nivel ejecutivo al presidente.

El nivel ejecutivo, ocupado por el presidente se encargará de dar órdenes al personal que operará en el nivel de apoyo y operativo, el que seguirá las indicaciones señaladas por el presidente y que estará conformado por:

- Secretaría AA.CC: Este cargo seguirá las indicaciones del presidente y tendrá relación homogénea con las demás áreas, sus funciones son:
 - Llevar al día el libro de actas y demás libros que el Consejo de Administración de Socios, estime necesario, a fin de mantener organizada la información de sus resoluciones.
 - Elaborar de acuerdo con el presidente, la agenda de sesiones del Consejo de Administración de Socios, redactar las actas y suscribirlas con quien presida las sesiones, a fin de organizar los asuntos a tratar por el Consejo de Administración de Socios y oficializar sus resoluciones
 - Redactar junto con el presidente la memoria anual, a fin de hacer del conocimiento de los socios y empleados, la gestión del Consejo de Administración de Socios.
 - Extender el visto bueno del presidente las Certificaciones y Credenciales que le sean solicitadas, a fin de documentar el estado y representación de los colegiados.
 - Coordinar la comisión especial de comunicación social, a fin de publicar e informar a los empleados de la actividad desarrollada por el Consejo

de Administración de Socios y demás áreas que conforman la organización

- Elaborar el editorial del boletín informativo, editado trimestralmente por el Sindicato de Choferes de Loja, de acuerdo al tema elegido por el Consejo de Administración de Socios, a fin de informar a los empleados, sobre aspectos importantes de la función de los socios y personal interesado
 - Autorizar con su firma, la correspondencia de la Secretaría de Actas, enviada a otras áreas que integran la entidad, a fin de dar respuesta a peticiones recibidas o a decisiones del Consejo de Administración de Socios.
 - Remitir al Consejo de Administración de Socios, las denuncias presentadas a través de la presidencia, a fin de realizar la investigación y presentar las recomendaciones
 - Dar a conocer las resoluciones del Consejo de Administración de Socios, sobre sanciones impuestas, a fin de salvaguardar la práctica médica, ética profesional, función gremial e integridad moral del personal.
 - Autenticar las firmas de los socios, a fin de que sus actuaciones profesionales puedan surtir efectos válidos.
 - Dar a conocer al presidente, las resoluciones del Consejo de Administración de Socios, en relación a las recomendaciones del presidente y defensor jurídico, a fin de que proceda a darles cumplimiento.
 - Solicitar audiencias a diferentes instituciones, para el Consejo de Administración de Socios, a fin de tratar temas o problemas relacionados con la función sindical.
 - Recibir el informe resumen de cada secretaría y revisarlo, a fin de presentarlo al Consejo de Administración de Socios, tomar nota de sus resoluciones, e incorporarlas al acta de la sesión.
 - Elaborar cualquier correspondencia que decida el secretario general y el presidente, a fin de mantener comunicación con colegiados, instituciones, funcionarios o particulares.
- Secretaría de Organización y Talento Humano.- En este cargo se deberá desarrollar las siguientes funciones:

- En ausencia o por delegación del Secretario General, actuara en representación del Sindicato.
 - Llevar al día la estadística de los afiliados, otorgar el Carnet sindical, el mismo que tendrá validez por el periodo de dos años;
 - Llevar un inventario general de todos los bienes muebles e inmuebles del Sindicato.
 - Difundir los principios y programas de organización a los afiliados, instruirlos sobre cuestiones, laborales y disciplinarias.
 - Procurar el fortalecimiento del Sindicato con una mejor estructura e ingresos de nuevos socios.
 - Informar al Consejo de Administración de Socios, de cualquier anomalía que se presentare entre los afiliados, a objeto de que a dicho organismos arbitre los medios conducentes a mantener la paz y la armonía entre ellos.
 - En unidad con el acto con el secretario respectivo hará difusión extensa de programas de origen clasista a fin de que todos los afiliados estén debidamente informados y con ellos mantener en alto la moral,
 - Planificar la gestión del talento humano en coordinación con el auxiliar de talento humano.
 - Organizar la ejecución de la planificación de la gestión del talento humano.
 - Dirigir las actividades del talento humano.
 - Controlar el desempeño del talento humano.
 - Gestionar el pago de sueldos al personal.
 - Gestionar las vacaciones de cada empleado y el tiempo de reingreso.
 - Gestionar la afiliación del personal el IESS y el pago del aporte personal y patronal.
 - Gestionar el pago de bonificaciones de ley al personal.
 - Gestionar la contratación de nuevo personal en la organización.
 - Demás señaladas por el presidente.
- Secretaría de Archivo y Biblioteca.- En este cargo se deberá desarrollar las siguientes funciones:
 - Controlar todos los registros de índole administrativa de la Biblioteca.
 - Organizar y custodiar la documentación, en cualquier soporte, generada por la secretaría general, presidencia y demás dependencia del Sindicato

- de Choferes de Loja y los servicios centrales de la biblioteca y establecer, en coordinación con el auxiliar de archivo, los protocolos de transferencia de fondos documentales.
- Facilitar el acceso a la documentación de la biblioteca según las normas establecidas y la legislación vigente.
 - Asistir al presidente en sus funciones como cooperante del secretario general.
 - La formación y custodia del libro de actas de los órganos en los que actúe como secretario o asista al presidente como tal.
 - La expedición de documentos y certificaciones de las actas y acuerdos de órganos incorporados de la biblioteca de los que forme parte.
 - Elaborar la memoria anual de la biblioteca.
 - Auxiliar al secretario general en la tarea normativa y reglamentaria.
 - Coordinar el servicio de otras secretarías y dependencias para la gestión correcta de los archivos y documentos de la biblioteca.
 - Demás señaladas por el presidente.
- Secretaría de Deportes y Cultura. - En este cargo se deberá desarrollar las siguientes funciones:
 - Asistir con voz y voto a las sesiones del Consejo de Administración de Socios.
 - Hacer uso adecuado de la licencia sindical que se le asigne.
 - Promover y organizar toda clase de actividades culturales, deportivas y recreativas tendientes a fomentar la fraternidad y la solidaridad entre todos los afiliados al Sindicato, así como a incrementar su grado de conciencia y organización.
 - Dirigir y coordinar las actividades recreativas del Sindicato de Choferes de Loja.
 - Coordinar conjuntamente con otras organizaciones fraternas, toda clase de actividades culturales, deportivas y recreativas, tendientes a propiciar el acercamiento de trabajadores que desempeñen labores en diversas actividades.
 - Redactar y firmar junto con la Secretaría General y el presidente, todos los documentos que a su Secretaría correspondan.

- Promover la recreación de los socios que conforman la organización y del personal que labora en la misma.
- Integrar la perspectiva de género y de equidad en su quehacer cotidiano.
- Desempeñar las otras comisiones y tareas que se deriven de lo señalado en este Estatuto y aquellas que le encomienden el Consejo de Administración de Socios, el Secretario General y el Presidente de la entidad
- Secretaría de Estadísticas y Viabilidad- En este cargo se deberá desarrollar las siguientes funciones:
 - Proponer nuevos proyectos que beneficien a los socios de la organización.
 - Planificar, organizar, dirigir y ejecutar los proyectos planificados.
 - Evaluar hasta qué grado la información requerida en para la ejecución de proyectos en la organización, ya está disponible y si es accesible y comprensible;
 - Evaluar la oportunidad y la confiabilidad de los datos disponibles, identificar deficiencias en la información y posibles dudas sobre la fiabilidad de los datos y recomendar medidas para solventarlas;
 - Identificar las compañías, las empresas estatales y responsables de generar, recopilar y/o mantener la información requerida;
 - Proponer recomendaciones sobre los pagos y los flujos de ingresos que se deben informar, incluidos los umbrales de importancia relativa;
 - Proponer recomendaciones sobre la recopilación de la información contextual necesaria según los requisitos de cada proyecto a ejecutar;
 - Evaluar si hay obstáculos para la divulgación e identificar cualquier barrera o brecha en la información disponible, al igual que la necesidad de apoyo técnico o financiero;
 - Examinar oportunidades para fortalecer el diálogo y consulta multipartícipe, y hacer esta participación más efectiva;

- Presentar una recomendación sobre la forma de incluir la información en el Informe de cada proyecto: si es suficiente incluir en el Informe, un vínculo a información existente o si el informe debe incluir una descripción parcial o completa de la información, estableciendo qué información debe recopilar el presidente y qué debilidades y dificultades se deben abordar en el informe;
 - Proponer opciones para integrar los datos de cada proyecto en los portales y los informes existentes de la organización, y en qué formato integrarlos, tal como catastros y registros en línea, páginas web sobre aspectos legales, fiscales y administrativos, entre otros;
 - Sugerir un abordaje por etapas donde se necesitaría un trabajo significativo para hacer que los datos sean accesibles para el público, que especifique la información que se puede obtener de las fuentes existentes, y la información que se debería recopilar o divulgar de manera parcial o total a través del proceso de creación de informes anuales de proyectos desarrollados;
 - Preparar un estudio de viabilidad que promueva el progreso de la organización y el cumplimiento de sus metas, enumerando las medidas y los costos asociados que se estiman necesarios para integrar completamente su divulgación, partes responsables, cronologías, recursos y necesidades de asistencia técnica, así como posibles fuentes de financiamiento; y,
 - Proponer una hoja de ruta para la futura implementación de los proyectos, en caso de adhesión, con acciones, partes responsables, líneas de tiempo, y la necesidad de asistencia técnica y de recurso
 - Desempeñar las otras comisiones y tareas que designadas por el Consejo de Administración de Socios, el Secretario General y el Presidente de la entidad
- Área financiera: esta se integra por dos áreas que son:
 - Secretaría de Economía.- El responsable de este cargo deberá realizar lo detallado a continuación:

- Depositar diariamente los fondos recaudados del sindicato en las cuentas bancarias que mantiene la organización.
 - Firmar los cheques, comprobantes de pago todos los documentos inherentes a su función conjuntamente con el Secretario General.
 - Presentar o informar el estado de caja al comité Ejecutivo y Comisión de Finanzas.
 - Proporcionar oportunamente los datos financieros que le fueren solicitados por la Asamblea General, Comité Ejecutivo y Comisión de Finanzas.
 - Entregar en los 15 días posteriores a la finalización de su periodo administrativo el balance general, estados financieros, las cuentas y más documentos que respalden el desenvolvimiento de su gestión.
 - Aplicar estrictamente las partidas presupuestarias.
 - Responder personal y pecuniariamente por el correcto manejo de los recursos económicos del sindicato.
 - Levantar y verificar el inventario de todos los bienes del Sindicato
- Contabilidad.- Este cargo será desempeñado por el auxiliar de finanzas, quien tendrá que desarrollar las siguientes funciones:
- Almacenar y respaldar la información contable: En la actividad contable es básica la actualización contable de los libros contables, así como de las cuentas anuales.
 - Realizar asientos contables y conciliación: Dar seguimiento continuo de la información contable y financiera, así como de la corrección de errores y desajustes.
 - Elaborar facturas: Responder por los procesos de gestión de facturas, así como cobro y recuperaciones.
 - Desarrollar reportes o comunicaciones de índole económica: Redactar informes o dosieres de contenido contable.
 - Presentar impuestos: Dar seguimiento al cumplimiento de los procesos contables.

- Tener conocimiento y adaptarse a la regulación en el ámbito tributario y contable: Conocer todos los cambios generados en el marco contable del Sindicato de Choferes de Loja
- Relación con proveedores y usuarios: Realizar gestiones con los secretarios de las demás áreas de la organización y usuarios externos.

5. Definición de necesidades del personal.- En esta etapa se procede a diagnosticar que requiere cada empleado para poder desempeñarse mejor, considerando los siguientes aspectos:

a. Valoración: Los empleados necesitan sentir que la empresa se preocupa de ellos como seres humanos, además de como empleados. Pueden hacerlo dando al personal, la capacidad de decisión sobre el trabajo que desempeñan y recompensándolos o reconociéndolos por el trabajo bien hecho.

b. Competencia: Si un empleado se siente incompetente en su trabajo y no cree que pueda aprender o lograr lo que exige el trabajo, inevitablemente se sentirá frustrado. Cuanto más cómodo y satisfecho esté en su trabajo, más competente se sentirá. Los empleados deben tener la sensación de que pueden sobresalir y progresar en sus trabajos.

Para satisfacer esta necesidad de competencia, se debe poner a la persona adecuada en el puesto adecuado y asegurarse de que tenga claro qué implica y requiere su puesto. También es crucial que se le brinde las herramientas necesarias para cumplir y superar las expectativas, para que pueda ejecutar su trabajo con autonomía.

c. Logro de objetivo: Cualquiera que sea el objetivo final para cada persona, se puede satisfacer la necesidad del logro de objetivos al dar a cada trabajador una oportunidad clara de lograrlos a corto y largo plazo. Sin esta claridad, un empleado inevitablemente buscará otras oportunidades de trabajo más acordes con sus necesidades.

d. Estimulación: En algunas culturas, las personas no ven el trabajo como algo estimulante. Que el trabajo ofrezca una remuneración económica constante que cubra las necesidades humanas básicas, es suficiente para algunos trabajadores. Por el contrario, otros esperan enfrentarse a desafíos y se sienten altamente comprometidos con el trabajo que realizan.

Como líder de la organización, se puedes satisfacer esta necesidad colocando a las personas correctas en los puestos correctos, aumentando constantemente sus competencias y brindando nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

e. Libertad y flexibilidad: Permitir que los empleados trabajen donde, cuando y como les guste sirve a una creciente necesidad de libertad y flexibilidad y, sobre todo, a ayudar a mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. Como líder de la organización, se debe satisfacer esta necesidad al ofrecer condiciones de trabajo flexibles, siempre que los empleados entreguen el trabajo a tiempo, cumplan o superen las expectativas y estén disponibles para interactuar durante las horas de trabajo.

6. Determinación de derechos y obligaciones de personal por escrito. Es necesario determinar los derechos y obligaciones del personal por escrito, ya que esto implica la importancia de establecer de manera clara los derechos que deben cumplir los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja. Los derechos y obligaciones del personal comprenden lo siguiente:

Obligaciones:

- Respetar al jefe inmediato superior.
- Cumplir con el horario de trabajo, con exactitud y no faltar.
- Cuidar los equipos encomendados y evitarle su deterioro.
- Guardar los secretos técnicos que haya adquirido en razón de su actividad.
- Mantener disciplina en las funciones realizadas
- No poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros y de la organización.
- No trabajar en estado de embriaguez.
- No suspender o abandonar ilegalmente el trabajo.
- No apropiarse de las herramientas y materias primas de un lugar de trabajo.

De igual forma, se requiere determinar los derechos de los empleados en el Sindicato de Choferes de Loja, como son:

Derechos:

- Filiación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- Capacitación y fomento de desarrollo profesional

- Acceso a un ambiente de trabajo seguro y saludable
- Recibir como mínimo el sueldo básico en función a la tabla sectorial.
- Percibir horas extras y suplementarias.
- Gozar de beneficios sociales (décimo tercero, cuarto).
- Percibir fondos de reserva a partir de su segundo año de trabajo.
- Tener vacaciones laborales remuneradas.
- Compensación por salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad y maternidad (subsidio para la nueva madre).
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- Recibir pago de utilidades.
- Celebrar un contrato de trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Seguro de salud: atención médica en hospitales del IESS.
- Extensión de servicios de salud para cónyuges e hijos.
- Seguro de desempleo.
- Subsidio por enfermedad y maternidad.
- Acceso a préstamos quirografarios e hipotecarios.
- Seguros de riesgo de trabajo.
- Derecho a jubilación por vejez, invalidez e incapacidad.
- Pensión por montepío.
- Auxilio de funerales.

7. **Determinación de forma de que el personal pueda estar mejor cualificado.-** Este subproceso implica la necesidad de efectuar lo siguiente:

a. Investigación de métodos de cualificación.- En este paso, se investiga los diversos métodos que existen para promover la mejor cualificación del personal, siendo los más destacados, los que se detallan a continuación:

a.1. Conferencia.- es la forma más óptima de transmitir un gran volumen de información en poco tiempo y abarcar a un gran número de personas. Sin embargo, no hay "retroalimentación" por parte de los alumnos, lo que dificulta las correcciones en el transcurso de la lección si no asimilan la información. Para un empresario, la ventaja de un método de formación de los empleados mediante conferencias es también un componente financiero.

A.2. Seminario.- permite una participación más activa de los alumnos. El diálogo permite averiguar si se ha asimilado el material teórico. En este caso, la eficacia de la formación de los empleados depende en gran medida del ambiente creado por el profesor y de si es capaz de provocar la reflexión de sus oyentes. Sin embargo, los seminarios están limitados por el número de participantes: si a una conferencia pueden asistir miles de personas, es poco probable que la comunicación con una audiencia tan grande sea posible.

A.3. Tutoriales se consideran un método de formación moderno. Son muy fáciles y rentables de utilizar para la formación del personal de una organización. Este método, en la mayoría de los casos, no requiere encontrar un entrenador o una sala especial. Los empleados pueden estudiar a la hora y en el lugar que más les convenga. Los científicos llevan mucho tiempo demostrando que la visión humana y la memoria visual siempre prevalecen en la percepción del mundo que nos rodea. Por eso, las ayudas visuales y las lecciones en vídeo tienen un efecto muy bueno. Sin embargo, tienen una serie de desventajas. No permiten tener en cuenta las características individuales del alumno, y también privan de la oportunidad de discutir los detalles con el compilador de la lección.

a.4. Formación a distancia.- se ha hecho más habitual. Implica el uso de Internet, a través del cual el alumno recibe material de estudio y tareas. El nivel de aprendizaje se mide entonces mediante pruebas y exámenes. Todo un grupo puede estudiar junto, en la oficina o en casa, en cualquier momento conveniente. Sin embargo, para este método de formación, el empleado debe tener un alto nivel de autoorganización.

a.5. formación de casos prácticos.- puede servir para formar eficazmente al personal. Consiste en la revisión de situaciones prácticas (casos) en las que un grupo de empleados analiza y discute una situación real o posible relacionada con su actividad directa. El enfoque anima a la gente a pensar de forma diferente. Cada participante tiene derecho a expresar su propia opinión y a relacionarla con la de los demás. Sin embargo, esto requiere un formador muy cualificado, lo que encarece la formación.

a.6. Formación en el puesto de trabajo.- se utiliza a menudo como una forma de coaching en el lugar de trabajo. Cuando los empleados llegan a un nuevo lugar de trabajo o se les presentan novedades, reciben información general sobre el trabajo que deben realizar.

b. Análisis y selección de método.- En esta fase se examina las ventajas y desventajas de cada método y se selecciona el más adecuado para el personal del Sindicato de Choferes de Loja.

c. Aplicación.- Durante esta etapa se aplica el método seleccionado en el personal de la organización.

d. Control de resultados de método aplicado.- Incluye el diseño y gestión de un sistema de control de resultados referentes a la cualificación lograda en el personal mediante la medición de competencias desarrolladas como:

d.1. Capacidad de aprendizaje .- Una de las actitudes más importantes a la hora de asumir un nuevo empleo, es tener interés por aprender. Ya sea porque la persona que asume el puesto es nueva en lo que hace o porque quiere afianzar los conocimientos previos, para un reclutador es fundamental la motivación que alguien demuestra por aprender. Esto no solo ayudará al empleado a crecer profesionalmente, sino que será clave para el crecimiento de la compañía. Las empresas también pueden convertir este aspecto en una herramienta para incentivar a sus empleados, por medio de políticas de crecimiento y planes de carrera.

d.2. Responsabilidad.- Esta característica no solo es importante dentro del ámbito laboral, sino fuera de él, y, por esta razón, se ha convertido en uno de los aspectos más atractivos a la hora de evaluar el perfil de un empleado. Tener responsabilidad no solo se relaciona con los aspectos generales en torno a las políticas laborales, como lo son la puntualidad, el cumplimiento de objetivos en tiempos razonables, el buen comportamiento, entre otros. También se relaciona con la obligación que adquiere el trabajador en función de una empresa en particular, y, de esta forma, garantizar el buen manejo de información corporativa, la confidencialidad, el crear una buena imagen, el compromiso con su propio puesto de trabajo y con los de los demás, etc.

d.3. Comunicación .- La comunicación hace la diferencia en el momento de seleccionar un candidato. La capacidad de hablar en público y de expresar ideas de forma oral y escrita, permite una interacción más asertiva y, por ende, facilita el trabajo en equipo. Es importante que quien es bueno para comunicar, también sepa escuchar a los demás para crear relaciones horizontales.

d.4. Trabajo en equipo.- El trabajo en equipo se relaciona de forma directa con lo anterior, pues no se puede trabajar en equipo si no hay buena comunicación. Un buen ambiente laboral depende de que los empleados sepan interactuar entre sí, y, por lo tanto, que puedan trabajar en conjunto. Un buen trabajo en equipo implica que cada empleado pueda aportar lo mejor de sí y que, a su vez, sepa reconocer la importancia del trabajo que realizan sus compañeros. Esto propiciará un ambiente de respeto y de empatía, que se nutrirá de prácticas comunicativas como el diálogo y las conversaciones constructivas.

d.6. Flexibilidad y adaptación al cambio.- Una característica que resulta muy atractiva para los reclutadores es el riesgo que asume alguien al salir de su zona de confort. Hoy en día, las organizaciones están en constante cambio, y es por esa razón que buscan perfiles que sepan acoplarse a esas transformaciones. El cambio implica evolución, lo cual es beneficioso para el aprendizaje del trabajador y para el futuro de la organización.

d.7. Iniciativa.- Un empleado apasionado y motivado sentirá un gran compromiso y sentido de pertenencia por su empresa. Es por esto que la motivación es una característica que va de la mano con la iniciativa, porque propenderá por la creatividad y la innovación para hacer que **la organización** crezca. Esta es una destreza que, tanto empleado como empleador, deben fomentar, por medio de canales de comunicación efectivos y buen ambiente laboral. A largo plazo, la energía puesta en estas iniciativas incrementará la productividad, y con ella la evolución de la entidad.

d.8. Toma de decisiones.- Un empleado, especialmente si se encuentra aspirando a un cargo con cierta responsabilidad, debe saber tomar decisiones de forma ágil y efectiva. Esto implica que el empleado sepa prever las consecuencias de las determinaciones que tome con cierta independencia. Tal autonomía le permitirá adelantarse a los acontecimientos sin necesidad de esperar una respuesta de su jefe inmediato. De esta manera, el empleado sabrá qué decisión tomar y en qué momento tomarla, para no retrasar su propio trabajo ni el trabajo de sus compañeros.

d.9. Creatividad e innovación.- Esta es una destreza que va de la mano con la flexibilidad y la adaptación al cambio. Un **empleado**, que tenga ideas innovadoras, propenderá porque su organización esté a la vanguardia. Una persona creativa, será capaz de proponer estrategias que intervengan en los procesos corporativos, y también

hará un control de los proyectos de innovación que ponga en marcha, y así poder medir con más detalle los resultados obtenidos.

- 8. Socialización de charlas dirigidas al personal para impartirles la importancia de que adquieran responsabilidad individual en su desarrollo profesional.-** Esta fase abarca la propuesta de guiones de charlas para ser socializadas al personal con respecto a la necesidad de que sean responsables en el cumplimiento de sus funciones y en promover el logro de los objetivos del Sindicato de Choferes de Loja, así como de la observancia de su misión y visión.

6.3.9.2. Reclutamiento

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, el Sindicato de Choferes de Loja, tendrá que desarrollar el siguiente proceso (descrito en la figura 41).

- 1. Determinación de puesto vacante.-** Esta fase comprende el establecimiento por parte del empleado encargado de la gestión del talento humano en coordinación con el personal de apoyo, de el puesto que ha quedado vacante luego de la salida de un empleado de la organización.
- 2. Definición de necesidades que se deberá cubrir al ocupar el puesto vacante.-** Dando relación a lo descrito en el primer proceso se analizará y se determinará las necesidades laborales que deberán ser cubiertas por el nuevo empleado a ser contratado en el puesto vacante, una vez que sea cubierto en la organización.
- 3. Publicación de puesto vacante en medios de comunicación.-** Durante esta fase se procederá a seleccionar los tipos de medios para publicar el puesto vacante con la finalidad de atraer nuevos postulantes, los medios de publicidad más conocidos y que se deben utilizar son:
 - a. Medios tradicionales:** Prensa, radio y televisión
 - b. Medios digitales:** Facebook, Twitter e Instagram
- 4. Recepción de hojas de vida de candidatos y selección de candidatos más competentes.-** En esta etapa se dará paso a recolectar las hojas de vida de los postulantes. Para ello se determinará un día y horario de recepción de carpetas, luego del cual, no se recibirá más hojas de vida.
- 5. Establecimiento de contacto con candidatos seleccionados para desarrollo de entrevista.-** En esta fase, el empleado responsable del talento humano junto con su

personal de apoyo, examinará el perfil de cada postulante en referencia a las necesidades que deberán ser cubiertas en el puesto vacante, para luego seleccionar a los postulantes más idóneos, que luego serán contactados para indicarles el la fecha y hora en que se llevará a cabo la entrevista de trabajo.

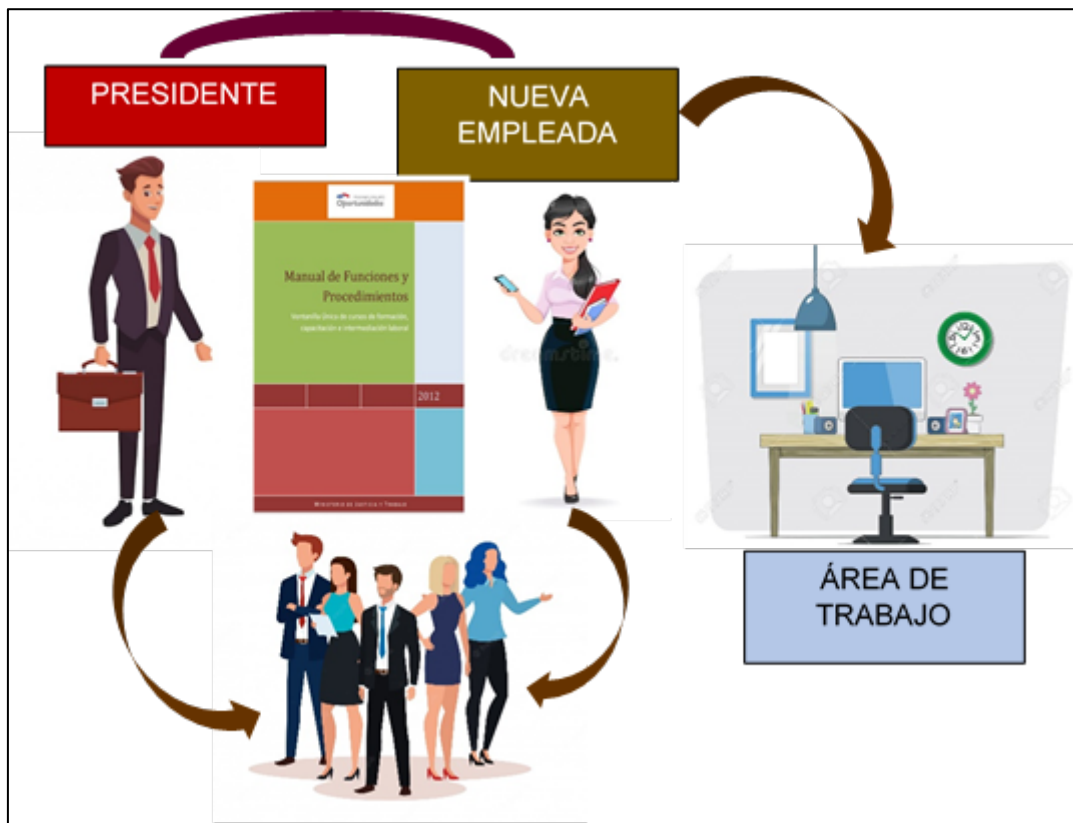
6. **Ejecución de entrevista.-** En la fecha establecida, el empleado responsable del talento humano llevará a cabo las entrevistas a los postulantes contactados, indicando normas de la organización, funciones a desarrollar, horario de trabajo, sueldo, condiciones para trabajar, sistema de motivación aplicado, formas de fomento de desarrollo personal, etc.
7. **Selección de candidato más idóneo para ocupar el puesto vacante y contacto con el mismo para establecimiento de día, fecha y hora de firma del contrato.-** Durante esta fase, el empleado responsable del talento humano, en conjunto con su personal de apoyo revisará los resultados de cada entrevista efectuada a cada postulante contactado y se seleccionará el más adecuado para que ocupe el puesto vacante.
8. **Firma de contrato y determinación de condiciones laborales y sueldo a pagar.-** Luego de seleccionar al postulante que será contratado, el el empleado responsable del talento humano, lo contactará, indicándole la fecha y hora en que deberá presentarse en la organización para la firma del contrato, donde se le explicará loas funciones que deberá desempeñar en el cargo a ocupar y se le hará la respectiva entrega del manual de funciones.

6.3.9.3. Inducción del personal

Este procedimiento implica que el nuevo empleado contratado sea presentado por el presidente a los demás miembros el primer día de trabajo en el Sindicato de Choferes de Loja. Durante esta presentación, se le explicarán la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la entidad, como se muestra en la figura 42.

Figura 16

Proceso de inducción del personal en el Sindicato de Choferes de Loja



Nota. Información obtenida de conocimientos propios de la autora

Después de la presentación, se guiará al nuevo empleado hasta su área de trabajo y se le explicarán las funciones específicas que debe realizar. Se le entregará el manual de funciones impreso y se le indicará el equipo de trabajo que estará bajo su cargo. Además, se le informará que será responsable de cualquier daño que ocurra en el equipo debido a una manipulación inadecuada.

6.3.9.4. Diagnóstico de la gestión del talento humano

El Sindicato de Choferes de Loja, deberá comenzar haciendo un diagnóstico actual del sistema estructural de la gestión del talento humano en la entidad para lo cual deberá realizar lo siguiente:

a. Análisis FODA.- Este análisis a su vez, comprende la necesidad de realizar lo siguiente:

a.1. Análisis externo.- En esta área se analizará la incidencia del factor político, económico, social y tecnológico en la gestión del talento humano. En base al análisis externo efectuado,

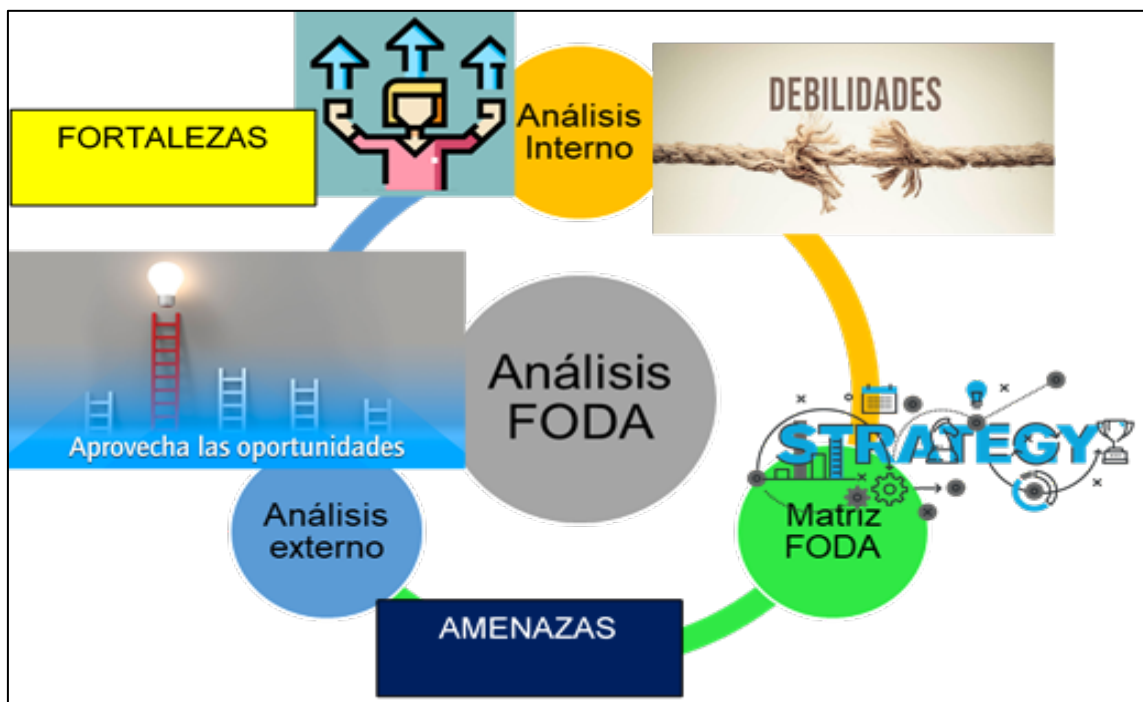
se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se determinará las oportunidades y amenazas que afectan la gestión del talento humano.

a.2. Análisis interno.- En esta parte procede a realizar una entrevista y encuesta para luego de aplicarlas, analizar sus resultados y en base a ello elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se determina las fortalezas y debilidades que inciden en la gestión del talento humano.

a.3. Matriz FODA.- En esta se integra las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y se propone estrategias de acción para contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades.

Figura 17

Proceso de diagnóstico del desempeño del personal mediante análisis FODA



Nota. Proceso que debe seguirse para diagnosticar el desempeño del personal en la organización, la figura fue diseñada por la autora de la investigación.

6.1.3.9.5. Evaluación del desempeño

Para efectuar la evaluación del desempeño, en primer lugar, el presidente del Sindicato de Choferes de Loja deberá definir que competencias se evaluará en cada cargo, seguidamente establece un nivel de logro que incluye los siguientes indicadores:

Tabla 28*Indicadores evaluados en el desempeño del personal*

Competencias	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Trabajo en equipo										
Compromiso										
Organización										
Eficiencia										
Productividad										
Disciplina										
Toma de decisiones										
Relaciones humanas										
Comunicación										
Valores										

Nota. Indicadores que deben evaluarse en el desempeño del personal en la organización, la figura fue diseñada por la autora de la investigación.

Para evaluar los indicadores descritos en la tabla 28 se desarrollará y aplicará una encuesta a cada empleado en relación a los indicadores, cuyos resultados serán procesados y analizados para determinar los aspectos que hace falta mejorar en el personal.

A continuación, se determinará las medidas correctivas que se requiere aplicar para optimizar la adquisición de competencias en el personal y el resultado negativo obtenido en la evaluación del desempeño aplicada.

6.1.3.9.6. Desarrollo de liderazgo

Con la finalidad de desarrollar el liderazgo en el personal, el Sindicato de Choferes de Loja, tendrá que seguir el siguiente proceso.

Primero analizará las competencias adquiridas por el personal que desempeña en cada cargo, luego se efectuará una reunión privada con cada empleado, donde se le explicará las

competencias que debe desarrollar para que busque la forma de mejorarla, dándole motivación para mejorar mediante la propuesta de un aumento de sueldo o la entrega de un bono extra.

Seguidamente, se entregará a cada empleado las herramientas requeridas para mejorar sus competencias como cursos en línea, otorgamiento de permiso para que pueda ir a capacitarse y espacio para realizar actividades grupales con los compañeros de trabajo.

Luego de ello, se verificará que el empleado asista a los cursos de capacitación y que desarrolle las actividades grupales, verificando si busca mejorar su desarrollo.

Indicar al empleado luego de capacitarse que debe cumplir con algunos retos como el poder dirigir a un equipo de trabajo a incentivarlo a hacerlo para que se gane la empatía de los demás y los motive a mejorar.

6.1.3.9.7. Desarrollo profesional

Para promover el desarrollo profesional del personal se les explica que deben tener intereses más allá de sus funciones desarrolladas en el ámbito profesional, como mejorar sus habilidades y competencias en áreas relevantes para su carrera y crecimiento.

Dentro de este ámbito, se les ofrecerá a los empleados, oportunidades de capacitación, formación y aprendizaje en áreas específicas de interés, para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos que les permitan desempeñarse de manera más efectiva en sus roles actuales y prepararse para futuras oportunidades dentro de la organización.

Luego se les propone los medios para lograr los intereses que buscan como el mejorar su desempeño en la organización, tener mayor disciplina, optimizar su comunicación, fomentar un buen ambiente laboral y aplicar una correcta comunicación con los demás integrantes de la entidad.

Posterior a ello, se deberá diseñar e implementar un sistema de evaluación y retroalimentación continua para medir el desempeño, identificar oportunidades de mejora y ofrecer orientación y apoyo para el desarrollo profesional.

6.1.3.9.8. Programas de reconocimiento

El Sindicato de Choferes de Loja deberá ofrecer un excelente plan de incentivos o reconocer a sus colaboradores públicamente por su buen desempeño al finalizar el mes.

Antes de ello, se determinará las necesidades personales de cada empleado y las competencias que se desea promover en este luego de aplicarse el reconocimiento como las detalladas en el plan de evaluación del desempeño. Luego se define los objetivos que se cumplirán al aplicar el reconocimiento del personal y designar el presupuesto que se designará para la implementación del sistema de reconocimiento y asignar un presupuesto para su implementación, teniendo en cuenta los costos de compra de medallas o aumento de sueldos, en case de aplicarse el segundo, posteriormente se procederá a aplicar el sistema de reconocimiento seleccionado.

6.1.3.9.9. Adquisición de nuevas competencias

Para lograr que el personal pueda adquirir nuevas competencias, el Sindicato de Choferes de Loja, seguirá el proceso detallado a continuación:

- Definir las necesidades de capacitación.
- Clasificar y jerarquizar las necesidades identificadas.
- Definir los objetivos de la capacitación.
- Elaborar el programa de desarrollo de competencias.
- Ejecutar el programa de capacitación.
- Evaluar los resultados obtenidos.

Para ello, se determinarán los tipos de conocimientos que cada puesto en el Sindicato de Choferes de Loja requiere. Luego, se clasificarán estos conocimientos por áreas y se jerarquizarán en función de su importancia utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 indica que no es importante y 5 indica que es muy importante.

Seguidamente se desarrollará el plan de capacitación, donde se incluirá el día, fecha y hora de capacitación, temas a impartir, objetivo, responsable, cantidad de capacitaciones por año y responsable de la capacitación.

Luego, se ejecutará cada capacitación en el momento adecuado y se evaluarán los resultados para determinar si se lograron los objetivos de la capacitación y si el personal ha sido capaz de aplicar lo aprendido en su trabajo diario.

6.1.3.9.10. Retención del personal

Para asegurar la retención del personal, el Sindicato de Choferes de Loja deberá seguir los siguientes pasos:

- Verificar que los empleados contratados cumplan con el perfil requerido para su cargo.
- Proporcionar un ambiente laboral seguro y de confianza que fomente la motivación de los empleados para desempeñarse con eficiencia.
- Ofrecer a los empleados incentivos para mejorar su desempeño, como acceso a plataformas en línea de capacitación en el área de su elección.
- Realizar visitas domiciliarias a los empleados para investigar su entorno familiar y brindarles apoyo en caso de problemas familiares que puedan afectar su desempeño laboral.
- Escuchar activamente las inquietudes y necesidades de los empleados para buscar soluciones que fomenten su satisfacción y compromiso con la organización.

6.3.10. Estrategias

En la tabla 29, se detalla las estrategias que se propusieron en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en el análisis FODA.

Tabla 29

Estrategias propuestas para mejorar la gestión del talento humano

SINDICATO DE CHOFERES DE LOJA		
N°	Descripción de estrategia	Objetivo estratégico
1	Implementación de un programa informático de alta tecnología para el desarrollo de las actividades en la organización.	Agilizar el desarrollo de las funciones del personal de la empresa mediante la implementación de programa informático de alta tecnología.
2	Desarrollo y aplicación de plan de monitoreo de llamadas recibidas y contestadas en dispositivo móvil del personal, durante la jornada laboral.	Prevenir el desperdicio de tiempo por parte del personal para lograr que cumplan todas sus actividades a cabalidad.
3	Desarrollo e implementación de plan de liderazgo basado en la participación del personal en la toma de decisiones y el buen ambiente laboral	Fomentar un buen ambiente laboral para motivar a otros empleados a desempeñarse con mayor eficiencia
4	Diseño, y ejecución de plan de capacitación de personal en relaciones humanas y atención al cliente	Potenciar las competencias del personal para que eleven su productividad en la organización.
5	Diseño, socialización y entrega de manual de funciones y procedimientos.	Elaborar, socializar y entregar un manual de funciones y procedimientos para aumentar la eficiencia del personal
6	Reestructuración de plan de comunicación interna para garantizar la suficiente entrega de información entre el personal.	Mejorar el sistema de comunicación interna como medio para promover la oportuna y eficiente entrega de información en cada puesto de trabajo.

Nota. Estrategias propuestas para mejorar la productividad del talento humano en la organización, los datos fueron tomados de la tabla 26.