



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa  
“Melatte” para el año 2023

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Ing. Joel Andrés Berrú Coral

**Tutor/a:**

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa “Melatte” para el año 2023.

Elaborado por: Joel Andrés Berrú Coral, de C.I: 1729562122, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 11 de abril de 2022

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema .....	1
Árbol de problemas .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos: .....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte .....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	8
1.3. Análisis de resultados .....	10
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	16
2.2. Descripción de la propuesta.....	17
2.3. Validación de la propuesta .....	37
2.4. Matriz de articulación de la propuesta .....	41
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES .....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	44
ANEXOS .....	46

## Índice de tablas

Tabla 1. Check List .....	20
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	21
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	22
Tabla 4. FODA.....	23
Tabla 5. MFO.....	24
Tabla 6. Matriz Plan Estratégico .....	26
Tabla 7. Balanced Scorecard.....	34
Tabla 8. Descripción de perfil de validadores .....	38
Tabla 9. Criterios de evaluación.....	39
Tabla 10. Evaluación según el criterio de especialistas .....	39
Tabla 11. Matriz de articulación.....	41

## Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas.....	2
Figura 2. Conocimiento de la misión y visión .....	10
Figura 3. Inducción efectiva.....	11
Figura 4. Conocimiento del plan estratégico .....	11
Figura 5. Formación académica .....	12
Figura 6. Tipo de capacitación .....	12
Figura 7. Oportunidad de ascender.....	13
Figura 8. Constancia de evaluación.....	13
Figura 9. Incentivo de la empresa .....	14
Figura 10. Cambio de trabajo.....	14
Figura 11. Impedimento de abandono de trabajo .....	15
Figura 12. Existencia de clima laboral .....	15
Figura 13. Estructura general del proyecto.....	17
Figura 14. Logotipo de la empresa Melatte .....	18
Figura 15. Resultado de validación .....	40

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Un plan estratégico es un documento que tiene un orden a seguir, que tiene como finalidad cumplir un objetivo determinado, con este preámbulo, la empresa Melatte cuenta con un plan estratégico macro que tiene 3 ejes fundamentales como son la expansión de la marca, diversificación de sus productos y la penetración en el mercado.

Sin embargo dicho plan no contempla acciones o estrategias que el departamento de talento humano debe realizar para cumplir con uno de esos ejes, es por esto la necesidad de crear un plan micro, específicamente un plan estratégico de gestión del talento humano para poder ir en la dirección correcta y adecuada que permitirá cumplir con los ejes establecidos en el plan máster

Para (González y otros, 2017) ,”La planeación de los recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin en el proceso. Esta y la ARH deben vincularse en función de cómo estructurar ambos planes” (p. 76).

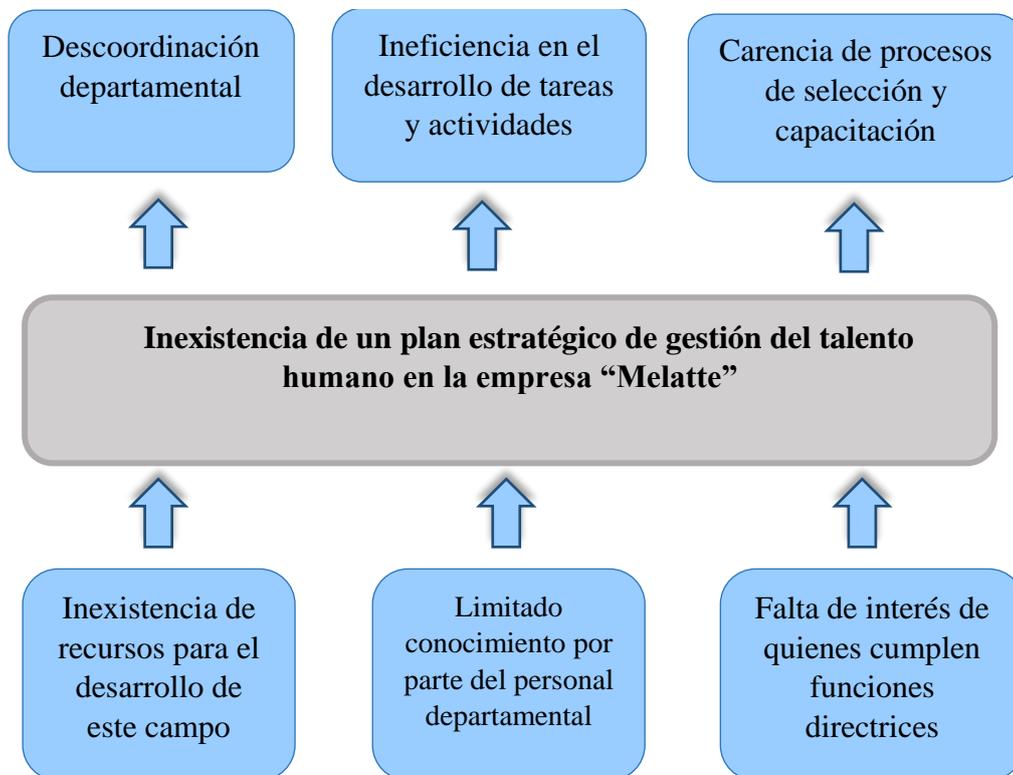
En el presente trabajo de titulación se considerará el proceso de planificación estratégica en el departamento de talento humano de la empresa Melatte” en el Distrito Metropolitano de Quito, la organización es parte del Grupo Gourmet que de apoco se ha ido posesionando ante sus grandes competidores y que en el 2023 tiene como objetivo penetrar el mercado y hacer cara a sus cercanos competidores.

Para la generación de la planificación estratégica es necesario la participación de todo el departamento y de la empresa, para llevar a cabo la implementación de este plan

La toma de decisiones y la implementación de estrategias por parte del departamento de talento humano deben de estar impulsados por procesos y estrategias enfocadas a mejorar el desarrollo del departamento y de la organización.

## Árbol de problemas

Figura 1. Árbol de problemas



**Fuente:** Elaboración propia

### Pregunta Problemática

¿La inexistencia de un plan estratégico en el departamento de talento humano en la empresa Melatte ha causado la descoordinación departamental?

### Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de gestión del Talento Humano en la empresa Melatte en la ciudad de Quito para el año 2023

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano.
- Diagnosticar las necesidades de un plan estratégico de talento humano de la empresa Melatte.
- Desarrollar los componentes del Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa Melatte.
- Validar el plan estratégico de gestión de talento humano basado en criterios de expertos.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

Los beneficiarios de este proyecto serán directamente los empleados de la empresa Melatte en base a la generación de conocimientos, al momento de demostrar cuán importante es la aplicación de varios elementos estratégicos con el fin de que la organización ponga en marcha el plan, Así mismo este tema es muy importante para la sociedad en general incluyendo a futuros maestrantes de esta carrera.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

#### **1.1.1. Sector servicio**

Según (Martín Peña & Díaz Garrido, 2017), “El sector servicios se puede definir como aquel que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades” (p. 12).

#### **1.1.2. Planificación**

El autor (Münch, 2018) expresa, “La planificación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional” (p. 104).

#### **1.1.3. Administración del talento humano**

Para el autor (GARCÍA, 2018) acota, “Identificar y potencializar los talentos de cada una de las personas que labora en la empresa, para hacerla más productiva y competitiva” (p. 6).

#### **1.1.4. Gestión total del capital humano**

Para (GARCÍA, 2018),

“Proceso de administrar el capital más valioso de la organización, que es el personal que labora en ella, a través de la gestión total de cada uno de los elementos básicos que integran a este sistema, como son el reclutamiento, selección y desarrollo, la administración de sueldos y beneficios, integración de la familia, cuidar la relación de la empresa con su entorno, así como con las instituciones laborales que inciden en la vida

personal y el cierre de la vida laboral, con la finalidad de que las personas que laboran en la empresa lleven una vida personal y laboral equilibrada” (pp. 6-7).

#### **1.1.5. Estrategia**

Para (Ramírez, 2020), “considera que la estrategia es una pauta de acción que trata de asegurar el éxito de una entidad o individuo en la obtención de sus objetivos, se caracteriza principalmente por ofrecer ventajas sobre los rivales” (p. 32),

#### **1.1.6. Diagnóstico organizacional**

La autora (Marcela, 2020) afirma que, “Se seleccionan los perfiles de las personas de alta dirección que van a participar en el estudio, con el objetivo de evaluar el estado actual del grupo empresarial y establecer una línea base” (p. 10).

#### **1.1.7. Matriz EFE**

Para la autora (Barroeta, 2021) , “es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se puedan identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio” (párr. 8).

#### **1.1.8. Matriz EFI**

Para el autor (Briceño, 2018) menciona, “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (párr. 1).

### **1.1.9. Plan anual de contratación (POA)**

La autora (Sordo, 2018) expresa, “Un Plan Operativo Anual es un documento oficial donde se plasman las estrategias de acción de una empresa orientadas al futuro. En este se pueden incluir objetivos, presupuestos y labores que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año” (párr. 7).

### **1.1.10. Metas**

El autor (Baumgarten, 2016) menciona que, “Pueden definirse como un resultado deseado y concebido por un individuo o una organización que planifica y destina recursos para lograrlo” (p. 5).

### **1.1.11. FODA**

Para el autor (HUERTA, 2020), “Es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (p. 8),

Según (David, 2017)

“La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una de las herramienta de adecuación más importantes que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: 1. FO (fortalezas-oportunidades), 2 DO (debilidades-oportunidades), 3. FA (fortalezas-amenazas) y 4. DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA (y no existe una combinación de adecuaciones mejor que las demás)” (p. 171).

### **1.1.12. Reclutamiento y selección**

La autora (Arturo, 2019) expresa, “Por reclutamiento podemos entender el proceso por el cuál atraemos talento y capital humano a nuestra organización” (p. 12).

(Barrios, 2019) Menciona, “Es la toma de decisión para ocupar un puesto de trabajo. Esta toma de decisiones puede ser un proceso propiamente racional de elegir en varias alternativas u opciones (candidatos) que llenen mejor las expectativas de éxito del puesto de trabajo” (P. 6).

### **1.1.13. Contratación**

Para (PUBLICACIONES VÉRTICE S.L, 2019), “La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios” (p. 11).

### **1.1.14. Inducción**

Según (Chacaliza & Panez , 2020), “La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este puede conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, etc” (párr. 2).

### **1.1.15. Capacitación**

(Frigo, 2021) Expresa, “Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal” (párr. 1)

### **1.1.16. Administración de Remuneraciones**

Cuando hablamos de sueldos y salarios para las empresas estamos hablando de remuneración es decir la suma de estas dos expresiones, el autor (Vadillo, 2015) expresa:

“Proceso de la administración de personal que mediante la jerarquización de los puestos de la organización en cuanto a su importancia relativa (al comprarlos entre sí), permite remunerar con equidad a sus ocupantes en lo que se refiere a la organización interna, y que mediante la correlación de dicha jerarquización con el estudio del mercado de trabajo, posibilita hacerlo competitivamente en relación con lo externo” (pp. 12-13).

### **1.1.17. Evaluación de desempeño**

El autor (ALLES, 2018) menciona:

“La evaluación de desempeño puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores. Entre sus principales propósitos podemos destacar el desarrollo de las personas, con la consiguiente mejora de los resultados individuales y de la organización” (p. 32).

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

Según Benassini (2009) establece para que exista Metodología Cuantitativa “Debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico...” (p.33). La presente investigación tendrá una metodología mixta entre cuantitativa y cualitativa, mediante el instrumento del cuestionario para la aplicación de encuestas que permitan la recolección de datos en la empresa.

Para (Córdova, 2004) “La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos” (p. 19).

“La metodología de encuestas es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración, y para la recogida de los datos obtenidos” (p. 17).

El método a utilizar será el descriptivo que tiene como finalidad recopilar datos reales que puedan ser analizados con fines estadísticos en un segmento o población objetiva.

Para (Espada, 2021) “es un método que se basa en la observación, por lo que son de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión. El problema principal de dicho método reside en el control de las amenazas que contaminan la validez interna y externa de la investigación. (p. 4).

Se utilizará para diagnosticar el departamento el instrumento de check list, para poder identificar las fortalezas y debilidades, el autor (Muñiz, 2017) menciona, “El diagnóstico lleva asociado la evaluación. Es necesario identificar los aspectos negativos y por ende los positivos, pero lo más importante es identificar las causas o motivos que implican su mal funcionamiento de un proceso dentro de la gestión de la empresa” (p. 20).

### **Población**

La población de esta investigación está conformado por 21 trabajadores de la empresa Melatte en la ciudad de Quito

### **Muestra**

Al tener una población finita no fue necesario establecer muestra ya que los 21 trabajadores participaron de esta investigación

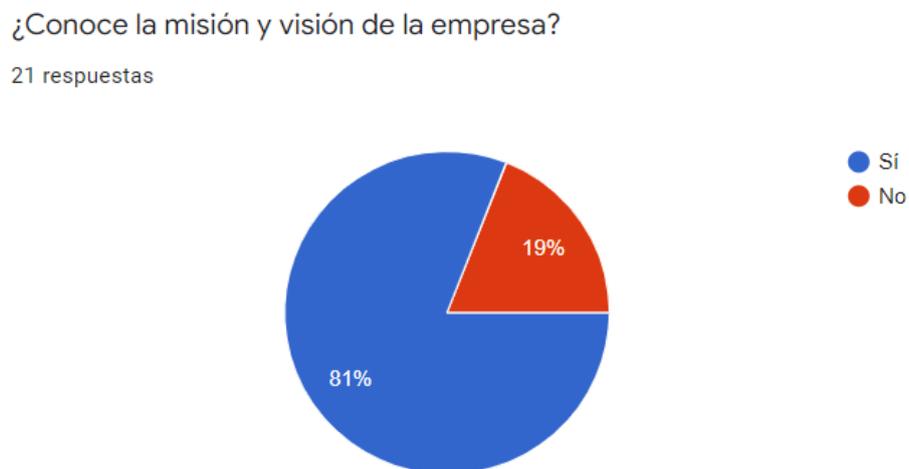
### 1.3. Análisis de resultados

Los empleados de la empresa Melatte no cuentan con capacitaciones permanentes esto debido a que el departamento no cuenta con un plan de capacitación, tampoco existe un plan de incentivos y peor aún se evidencia la falta de un plan carrera dentro de la organización y si fuera poco la razón más concreta porque siguen en la empresa es por necesidad y no porque les gusta el trabajo es decir que la empresa retiene al talento no por su buena función si no por su necesidad.

La investigación se centró en realizar una encuesta a sus 21 empleados con las siguientes conclusiones:

#### 1.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Figura 2. Conocimiento de la misión y visión



**Fuente:** Elaboración propia

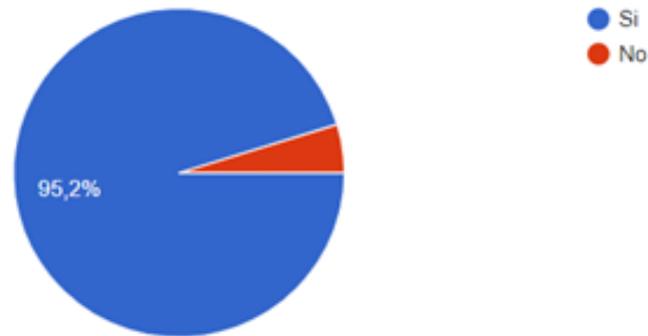
Según los encuestados el 81% de los empleados conoce la misión y la visión de la empresa y solo un 19% desconoce.

## 2.- ¿Recibió una inducción inicial efectiva?

Figura 3. Inducción efectiva

¿Recibió una inducción inicial efectiva?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

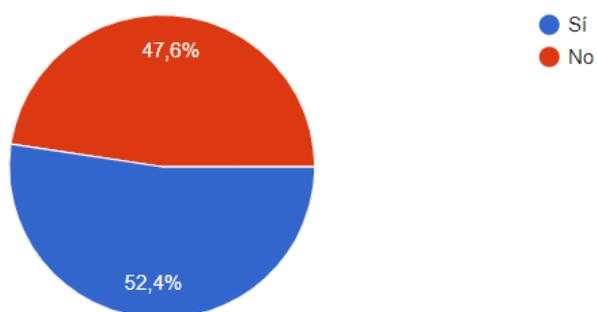
Según los encuestados el 95.2% de los encuestados respondieron que efectivamente han recibido una buena inducción lo cual les permite tener un mejor conocimiento de la empresa desde sus valores hasta las funciones

## 3.- ¿Conoce el plan estratégico macro de la organización?

Figura 4. Conocimiento del plan estratégico

¿Conoce el plan estratégico macro de la organización?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

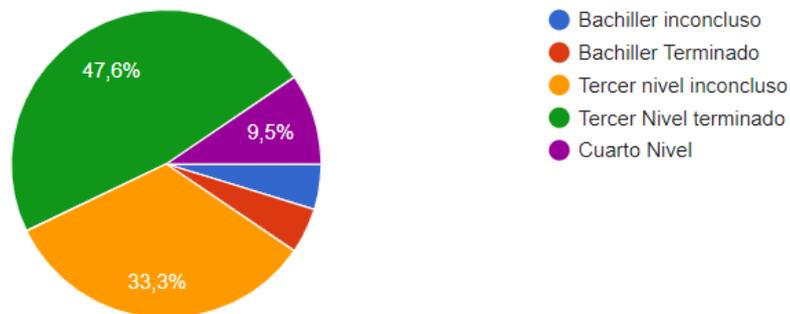
Según los encuestados más de la mitad de encuestados conocen el plan macro de la empresa lo cual representa el 52,4%, sin embargo el 47,6% desconoce por lo que es necesaria hacerles conocer.

#### 4.- ¿Cuál es su formación académica?

Figura 5. Formación académica

¿Cuál es su formación académica?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

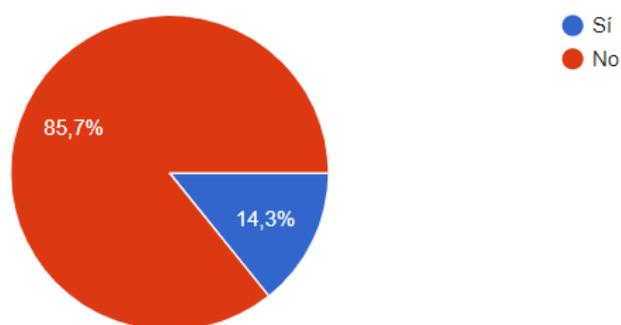
Según los encuestados el 47.6% cuentan con un título de tercer nivel, una persona cuenta con un título de cuarto nivel y el resto de los empleados o son bachilleres o no han terminado de estudiar su tercer nivel.

#### 5.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Figura 6. Tipo de capacitación

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

21 respuestas

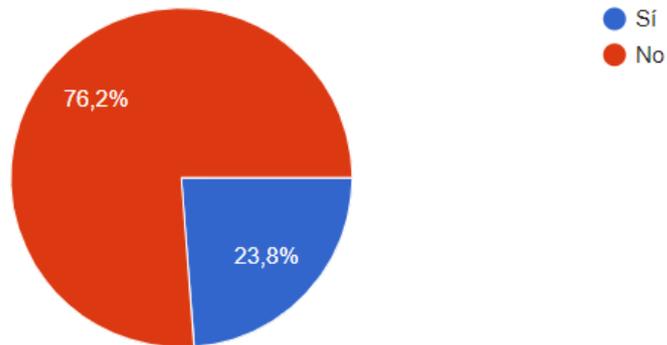


**Fuente:** Elaboración propia

El 85,7% de los encuestados no han recibido una sola capacitación por parte de la empresa y apenas un 14,3% si lo han recibido

## 6.- ¿Ha tenido la oportunidad de ascender de puesto?

Figura 7. Oportunidad de ascender  
¿Ha tenido la oportunidad de ascender de puesto?  
21 respuestas

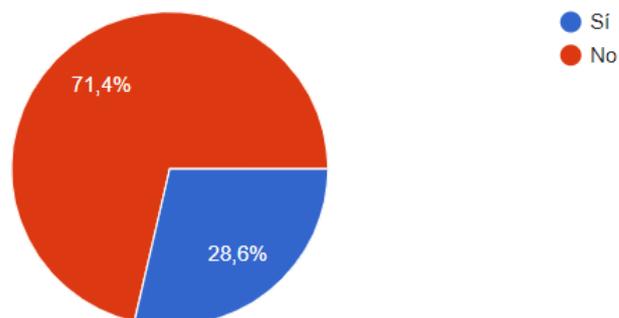


**Fuente:** Elaboración propia

Los encuestados en un 76,2% han determinado que no han tenido la oportunidad de ascender, mientras que el 23,8 han tenido esa oportunidad por estar en la parte administrativa,

## 7.- ¿Constantemente es evaluado?

Figura 8. Constancia de evaluación  
¿Constantemente es evaluado?  
21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

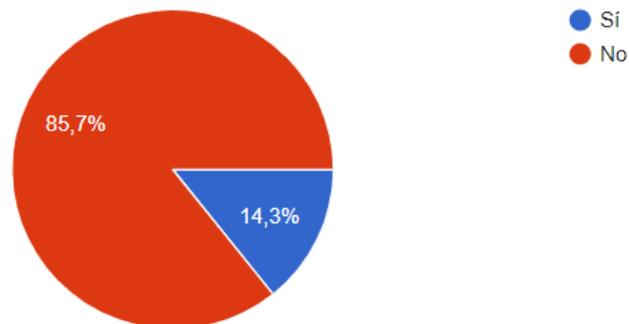
Los encuestados concuerdan que más del 71,4% no tienen una evaluación sobre su desempeño laboral y apenas el 28,6% son evaluados periódicamente

## 8.- ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

Figura 9. Incentivo de la empresa

¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

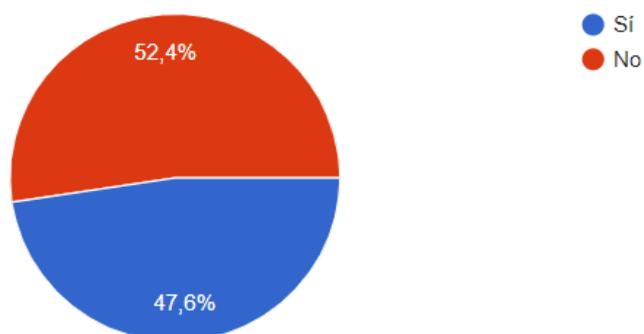
Los encuestados con un 85,7% concuerdan que no han recibido ningún tipo de incentivo y solo el 14,3% ha recibido sin detallar cual fue ese incentivo

## 9.- ¿Ha pensado en cambiar de trabajo?

Figura 10. Cambio de trabajo

¿Ha pensado en cambiar de trabajo?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

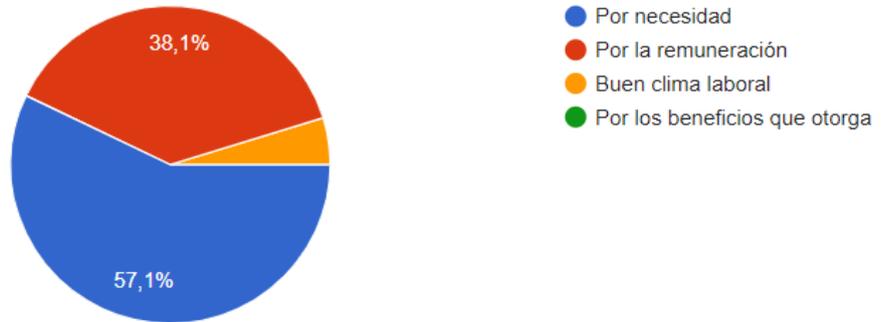
El 52,4% de encuestados es decir más de la mitad no piensan en dejar su trabajo actual, sin embargo el 47,6% si y se debería saber las razones más a fondo

## 10.- ¿Cuál es la razón por la que no dejarías el trabajo?

Figura 11. Impedimento de abandono de trabajo

¿Cuál es la razón por la que no dejarías el trabajo?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

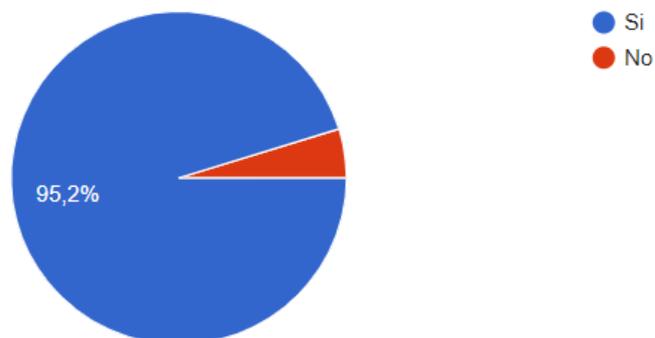
El 57,1% de los encuestados han determinado que la razón por la que no dejaran su trabajo es por la necesidad de trabajar lo que nos indica que no están motivados, por otra parte el 38,1% menciona que la remuneración recibida es la razón de seguir en la empresa

## 11.- ¿Existe un buen clima laboral en el trabajo?

Figura 12. Existencia de clima laboral

¿Existe un buen clima laboral en el trabajo?

21 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia

Los encuestados concuerdan en un 95,2% que el clima laboral es bueno por lo que podemos concluir que existe un buen ambiente de trabajo y que no es una razón de la desmotivación del personal ni tampoco de la descoordinación departamental.

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA**

### **2.1.Fundamentos teóricos aplicados**

#### **2.1.1. Gestión del Talento Humano**

Según (Ferro Veiga, 2019) menciona, “Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente” (p. 34).

#### **2.1.2. Plan Estratégico**

Para (Paladines Morán y otros, 2017), el plan estratégico es, “Una de las herramientas más utilizadas dentro de los negocios. (...). El mismo es una presentación de acción que radica en explicar lo que intentamos obtener y cómo nos planteamos lograrlo” (p. 24-25).

#### **2.1.3. Matriz FODA Cruzado**

Para el autor (León, 2021) explica:

“En esta matriz se agrega la dimensión estratégica contrastando los factores internos de la organización contra los factores externos dados por el entorno. (...).En esta matriz se identificarán las estrategias necesarias para enfrentar o solidificar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (párr. 7).

#### **2.1.4. Plan de Acción**

El plan de acción es una herramienta de gestión utilizada para guiar a los gerentes y a su personal en la realización de tareas que llevarán al negocio a sus objetivos establecidos para el ciclo, pero uno debe ser capaz de desarrollarlo estratégicamente.

### 2.1.5. Matriz balanced scorecard (B.S.C)

El Balanced scorecard o cuadro de mando integral es parte fundamental de un plan estratégico, la autora (Sanna, 2017) menciona:

“El CMI es un cuadro de mando que ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a acorto y largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento” (p. 6).

### 2.2.Descripción de la propuesta

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano en la empresa Melatte para el año 2023, para garantizar que el departamento pueda cumplir con los ejes planteados en el plan macro de la empresa

#### a. Estructura general

Figura 13. Estructura general del proyecto



**Fuente:** Elaboración propia

## **b. Explicación del aporte**

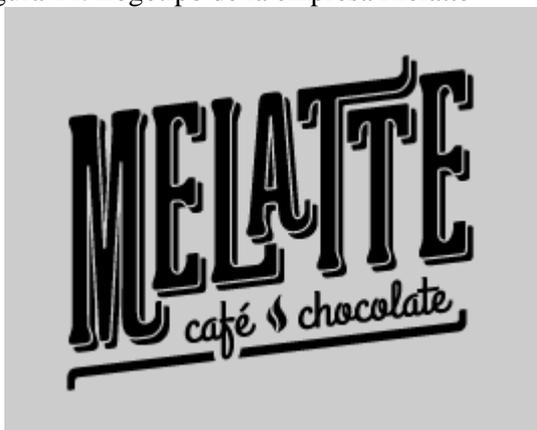
El aporte que se realiza a través del plan estratégico de gestión del talento humano para la empresa Melatte para el año 2023 es un plan de mejora que conlleva a solucionar la descoordinación departamental que existe y que ayudará al cumplimiento de los 3 ejes propuestos por el plan macro de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual del departamento es el punto de partida, que nos ayudará a conocer nuestras fortalezas y debilidades en el departamento para poder construir nuestro FODA y poder realizar estrategias que serán plasmadas en un POA y controladas a través de un Cuadro de Mando Integral.

### **Descripción de la empresa**

La empresa “Melatte” está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito y cuenta con 4 sucursales en la ciudad, es parte del Grupo Gourmet, que tiene varias empresas de servicios como Hoteles y Restaurantes. Cafeterías Melatte se ha ido posesionando ante sus grandes competidores gracias a sus excelentes productos y precios, que hacen ser el lugar perfecto para disfrutar de un grato café ya sea para salir con tus amigos o para una reunión de trabajo.

Figura 14. Logotipo de la empresa Melatte



Fuente: Melatte

## **MISIÓN**

Cafetería Melatte se especializa en servir el mejor café y productos frescos en un ambiente relajado sin posturas, es el lugar perfecto para una reunión rápida de negocios o una salida con los amigos, dando una atención al detalle, conociendo a nuestros clientes y generando una experiencia que se basa en el espíritu humano, con insumos y tecnología contemporánea para jóvenes y empresarios.

## **VISIÓN**

Cafetería Melatte, constituida en el 2015 y parte de Sociedad Gourmet, queremos ser líderes en el mercado basándose en ser diferente y que nuestro café es la principal muestra de pasión que colocamos en cada taza, con la finalidad de ser minuciosos en el proceso de selección del grano verde comprado de manera justa a productores directos de todos los rincones del Ecuador, bajo un liderazgo basado en la responsabilidad, respeto, honestidad y puntualidad y tomando en cuenta la minimización del impacto , dentro de los ámbitos de acción (I5610.0), (I5610.01), correspondientes al código CIU

## **POLÍTICAS**

1. La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.
2. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético
3. Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.
4. Mejorar las expectativas de los clientes
5. Realizar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética posibles

## Diagnóstico del departamento

Tabla 1. Check List

Nº	Preguntas a realizar	Si cumple	No Cumple
1	¿Existe planificación y control de plantilla?		✓
2	¿Identifican sus actividades y funciones?	✓	
3	¿Existe personal capacitado y con experiencia para el proceso de reclutamiento y selección?		✓
4	¿Se usan plataformas para el reclutamiento de personal?		✓
5	¿Se implementan herramientas digitales en el departamento? Por ejemplo Zoom para reuniones		✓
6	¿Existe un plan de acogida o inducción en la organización?	✓	
7	¿Existe un plan de carrera?		✓
8	¿Existe un plan de incentivos?		✓
9	¿La evaluación de desempeño al personal se hace de manera continua?		✓
10	¿Existe un plan de prevención de riesgos laborales?	✓	
11	¿Existe un proceso de desvinculación en la organización?		✓
12	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		✓

**Fuente:** Elaboración propia

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

### *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)*

	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Buen plan de inducción en la organización	8%	4	0,32
2	Capacidad de adaptarse al cambio	7%	4	0,28
3	El departamento cuenta con un manual de procesos	5%	3	0,15
4	Cuentan con un manual de funciones actualizado	5%	3	0,15
5	Existencia de un plan de riesgos laborales	4%	3	0,12
6	Empresa en expansión y crecimiento	8%	4	0,32
7	Buen ambiente laboral	7%	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>				
8	Inexistencia de un plan carrera	7%	1	0,07
9	No existe un reclutamiento interno	8%	2	0,14
10	Falta de inversión para herramientas innovadoras para reclutamiento y selección	7%	1	0,07
11	Ausencia de planificación y control de su plantilla	7%	1	0,07
12	Inexistencia de un plan de incentivos	8%	1	0,08
13	Carencia de programas de evaluación y desarrollo para el personal	7%	1	0,07
14	Falta de motivación del talento humano	8%	1	0,08
15	No cuenta con un plan de desvinculación laboral	4%	2	0,08
	<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,28</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

### MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

NO	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento de empresas capacitadoras en temas de servicio	13%	3,00	0,39
2	Mercado laboral sin ofertas de cargos con beneficios atractivos	12%	3,00	0,36
3	Inyección de capital por parte de los socios	17%	4,00	0,68
4	Captación de nuevo talento con deseos de superación	15%	3,00	0,45
<b>AMENAZAS</b>				
7	Candidatos sin competencias adecuadas	10%	1,00	0,10
8	Situación política y económica actual del país	11%	1,00	0,11
9	Falta de competitividad salarial	13%	2,00	0,26
10	Subcontratación de personal con poca experiencia	9%	2,00	0,18
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2,53</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## FODA

Tabla 4. FODA

		<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>		
		Buen plan de inducción en la organización	Crecimiento de empresas capacitadoras en temas de servicio		
		Capacidad de adaptarse al cambio	Mercado laboral sin ofertas de cargos con beneficios atractivos		
		El departamento cuenta con un manual de procesos	Inyección de capital por parte de los socios		
		Cuentan con un manual de funciones actualizado	Captación de nuevo talento con deseos de superación		
		Existencia de un plan de riesgos laborales			
		Empresa en expansión y crecimiento			
<b>FACTORES NEGATIVOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>		
		Buen ambiente laboral			
		Inexistencia de un plan carrera	Candidatos sin competencias adecuadas		
		Carencia de un plan de capacitación	Situación política y económica actual del país		
		Falta de inversión para herramientas innovadoras para reclutamiento y selección	Falta de competitividad salarial		
		Ausencia de planificación y control de su plantilla	Subcontratación de personal con poca experiencia		
		Inexistencia de un plan de incentivos			
		Carencia de programas de evaluación y desarrollo para el personal			
	Falta de motivación del talento humano				
	No cuenta con un plan de desvinculación laboral				

**Fuente:** Elaboración propia

## MATRIZ FODA CRUZADA O MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 5. MFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<b>1.- Buen plan de inducción en la organización</b>	<b>1.- Inexistencia de un plan carrera</b>
	<b>2.- Capacidad de adaptarse al cambio</b>	<b>2.- Falta de inversión para herramientas innovadoras para reclutamiento y selección</b>
	<b>3.- Empresa en expansión y crecimiento</b>	<b>3.- Inexistencia de un plan de incentivos</b>
	<b>4.- Buen ambiente laboral</b>	<b>4.- Falta de motivación del talento humano</b>
		<b>5.- Inexistencia de un plan de capacitación</b>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<b>1.- Crecimiento de empresas capacitadoras a nivel nacional</b>	F1.O4.- Realizar convenios de pasantías con universidades para captar al nuevo talento con deseos de superación aprovechando una inserción rápida en la empresa a través de la inducción efectiva con el objeto de sembrar en los trabajadores el sentido de pertenencia.	D1.D4/O3.-Generar actividades de formación en la empresa que aporten al desarrollo de la carrera profesional del talento humano, con el fin de aumentar la motivación de los empleados.
<b>2.- Ofertas laborales sin beneficios atractivos</b>		D3.O2.- Implementar incentivos de reconocimientos de los logros y flexibilidad horaria en el personal que permitan mejorar su rendimiento laboral y que atraiga a nuevos talentos

<b>3.- Inyección de capital por parte de los socios</b>	F4.O4.- Crear nuevos puestos de trabajo basado en el crecimiento de la empresa con el objetivo de mantener un buen clima laboral en la organización	D5 O1.- Incorporar un plan de capacitación continua para el personal a través de un convenio con una empresa capacitadora en temas de servicio al cliente y manejo de quejas permitiendo incrementar el potencial del personal existente
<b>4.- Nuevos talentos en el mercado laboral con deseos de superación</b>		
	F2.O4.- Estructurar un modelo de gestión del talento que permita atraer a nuevos talento con el fin de evitar que se vayan a la competencia	D2.F3. Invertir en herramientas y aplicaciones tecnológicas que permitan mejorar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<b>1.- Candidatos sin competencias adecuadas</b>	F2.A3/A2.- Establecer una escala de remuneraciones y techos salariales acordes a la situación económica actual del país para contrarrestar la falta de competitividad salarial que se encuentra atravesando el mercado laboral	D3.A2.- Elaborar un plan de incentivos laborales de acuerdo a las políticas de trabajo actuales
<b>2.- Situación política y económica actual del país</b>		
<b>3.- Falta de competitividad salarial</b>		
<b>4.- Subcontratación de personal con poca experiencia</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

## Plan Estratégico o Plan de Acción

Tabla 6. Matriz Plan Estratégico

MF 0	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Plazos	Costo	año 2023	año 2024	año 2025	año 2026	%
FO	Realizar convenios de pasantías con universidades para captar al nuevo talento con deseos de superación aprovechando una inserción rápida en la empresa a través de la inducción efectiva con el objeto de sembrar en los trabajadores el sentido de pertenencia, hasta diciembre del 2024	Realizar convenios de pasantías con universidades para captar al nuevo talento con deseos de superación aprovechando una inserción rápida en la empresa a través de la inducción efectiva con el objeto de sembrar en los trabajadores el sentido de pertenencia.	Realizar convenios de pasantías con universidades para captar al nuevo talento con deseos de superación aprovechando una inserción rápida en la empresa a través de la inducción efectiva con el objeto de sembrar en los	Total de convenios con universidades/ Total esperado	80%	Alcanzar el 80% en convenios con universidades	Contar con plan de convenio de pasantías	Contar con plan de convenio de pasantías desde enero del 2023	2 años	100,00	50%	50%	0%	0%	100%

		trabajadores el sentido de pertenencia, desde enero del 2023													
Crear nuevos puestos de trabajo basado en el crecimiento de la empresa con el objetivo de mantener un buen clima laboral en la organización, hasta diciembre del 2025	Crear nuevos puestos de trabajo basado en el crecimiento de la empresa con el objetivo de mantener un buen clima laboral en la organización	Crear nuevos puestos de trabajo basado en el crecimiento de la empresa con el objetivo de mantener un buen clima laboral en la organización, desde enero del 2023	Número de puestos de trabajo/ Total esperado	75%	Alcanzar el 75% de nuevos puestos de trabajo	Contar con el presupuesto	Contar con el presupuesto o desde enero del 2023	3 años	20.000,00	30%	40%	30%	0%	<b>100%</b>	

	Estructurar un modelo de gestión del talento que permita atraer a nuevos talento con el fin de evitar que se vayan a la competencia, hasta diciembre del 2023	Estructurar un modelo de gestión del talento que permita atraer a nuevos talento con el fin de evitar que se vayan a la competencia	Estructurar un modelo de gestión del talento que permita atraer a nuevos talento con el fin de evitar que se vayan a la competencia, desde enero del 2023	Se realizó el modelo Si o No	100%	Tener al 100% el modelo de gestión	Contar con el presupuesto	Contar con el presupuesto o desde enero del 2023	1 año	250,00	100%						<b>100%</b>
<b>D O</b>	Generar actividades de formación en la empresa que aporten al desarrollo de la carrera profesional del talento humano, con el fin de aumentar la motivación	Generar actividades de formación en la empresa que aporten al desarrollo de la carrera profesional del talento humano, con el fin de aumentar la	Generar actividades de formación en la empresa que aporten al desarrollo de la carrera profesional del talento	Número de actividades de formación / Total esperado	100%	Generar al 100% las actividades de formación	Contar con el presupuesto	Contar con el presupuesto o desde enero del 2023	4 años	800,00	25%	25%	25%	25%			<b>100%</b>

de los empleados, hasta diciembre del 2026	motivación de los empleados.	humano, con el fin de aumentar la motivación de los empleados, desde enero del 2023													
Implementar incentivos de reconocimientos de los logros y flexibilidad horaria en el personal que permitan mejorar su rendimiento laboral y que atraiga a nuevos talentos, hasta diciembre del 2026	Implementar incentivos de reconocimientos de los logros y flexibilidad horaria en el personal que permitan mejorar su rendimiento laboral y que atraiga a nuevos talentos	Implementar incentivos de reconocimientos de los logros y flexibilidad horaria en el personal que permitan mejorar su rendimiento laboral y que atraiga a nuevos talentos, desde	Número de incentivos /Número de personas que recibieron el incentivo	75%	Alcanzar el 75% de incentivos	Contar con un plan de incentivos	Contar con un plan de incentivos desde enero del 2023	4 años	1.250,00	25%	25%	25%	25%	<b>100%</b>	

		enero del 2023													
Incorporar un plan de capacitación continua para el personal a través de un convenio con una empresa capacitadora en temas de servicio al cliente y manejo de quejas permitiendo incrementar el potencial del personal existente, hasta el 2024	Incorporar un plan de capacitación continua para el personal a través de un convenio con una empresa capacitadora en temas de servicio al cliente y manejo de quejas permitiendo incrementar el potencial del personal existente	Incorporar un plan de capacitación continua para el personal a través de un convenio con una empresa capacitadora en temas de servicio al cliente y manejo de quejas permitiendo incrementar el potencial del personal existente,	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	75%	Generar un mínimo de 75% en inversión de cursos enfocados al servicio al cliente y manejo de quejas	Contar con un plan de capacitación	Contar con un plan de capacitación desde enero del 2023	2 años	3.000,00	60%	40%				<b>100%</b>

		desde enero del 2023												
Invertir en herramientas y aplicaciones tecnológicas que permitan mejorar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización, hasta diciembre del 2023	Invertir en herramientas y aplicaciones tecnológicas que permitan mejorar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización	Invertir en herramientas y aplicaciones tecnológicas que permitan mejorar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización, desde enero del 2023	Se invirtió en herramienta y aplicaciones Si o No	75%	Alcanzar un 75% en la inversión de herramientas y aplicaciones	Contar con el presupuesto	Contar con el presupuesto desde enero del 2023	1 año	1.800,00	100%				<b>100%</b>

<b>FA</b>	Establecer una escala de remuneraciones y techos salariales acordes a la situación económica actual del país para contrarrestar la falta de competitividad salarial que se encuentra atravesando el mercado laboral hasta junio del 2023	Establecer una escala de remuneraciones y techos salariales acordes a la situación económica actual del país para contrarrestar la falta de competitividad salarial que se encuentra atravesando el mercado laboral	Establecer una escala de remuneraciones y techos salariales acordes a la situación económica actual del país para contrarrestar la falta de competitividad salarial que se encuentra atravesando el mercado laboral, desde enero del 2023	Se estableció la escala de remuneraciones y techos salariales. Si o No	100%	Alcanzar el 100% de la escala salarial	Contar con el presupuesto	Contar con el presupuesto desde enero del 2023	6 meses	850,00	100%				<b>100%</b>
<b>DA</b>	Elaborar un plan de incentivos laborales de acuerdo a las	Elaborar un plan de incentivos laborales de acuerdo a las	Elaborar un plan de incentivos laborales de acuerdo	Se elaboró el plan de incentivos Si o No	60%	Alcanzar el 60% del plan de	Contar con el planes de incentivo	Contar con el plan de incentivos desde	1 año	1.000,00	100%				<b>100%</b>

políticas de trabajo actuales, hasta diciembre del 2023	políticas de trabajo actuales	a las políticas de trabajo actuales, desde enero del 2023			incentivos laborales		enero del 2023								
---------------------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------------------	--	--	----------------------	--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia

## BALANCED SCORECARD

Tabla 7. Balanced Scorecard

### TABLERO DE CONTROL

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Objetivos	Resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Productividad	Meta
<b>Talento Humano</b>	Realizar convenios de pasantías con universidades para captar al nuevo talento con deseos de superación aprovechando una inserción rápida en la empresa a través de la inducción efectiva con el objeto de sembrar en los trabajadores el sentido de pertenencia, hasta diciembre del 2024	Total de convenios con universidades/ Total esperado	10	0					 0	80%
<b>Talento Humano</b>	Crear nuevos puestos de trabajo basado en el crecimiento de la empresa con el objetivo de mantener un buen clima laboral en la organización, hasta diciembre del 2025	Número de puestos de trabajo/ Total esperado	45	0					 0	75%
<b>Talento Humano</b>	Estructurar un modelo de gestión del talento que permita atraer a nuevos talento con el fin de evitar que se vayan a la competencia, hasta diciembre del 2023	Se realizó el modelo Si o No	1	0					 0	100%

<b>Talento Humano</b>	Generar actividades de formación en la empresa que aporten al desarrollo de la carrera profesional del talento humano, con el fin de aumentar la motivación de los empleados, hasta diciembre del 2026	Número de actividades de formación / Total esperado	15	0						0	100%
<b>Talento Humano</b>	Implementar incentivos de reconocimientos de los logros y flexibilidad horaria en el personal que permitan mejorar su rendimiento laboral y que atraiga a nuevos talentos, hasta diciembre del 2026	Número de incentivos /Número de personas que recibieron el incentivo	10	0						0	75%
<b>Talento Humano</b>	Incorporar un plan de capacitación continua para el personal a través de un convenio con una empresa capacitadora en temas de servicio al cliente y manejo de quejas permitiendo incrementar el potencial del personal existente, hasta el 2024	Número de cursos realizados/ Número de cursos esperados	8	0						0	75%
<b>Talento Humano</b>	Invertir en herramientas y aplicaciones tecnológicas que permitan mejorar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización, hasta diciembre del 2023	Se invirtió en herramienta y aplicaciones Si o No	1	0						0	75%

<b>Talento Humano</b>	Establecer una escala de remuneraciones y techos salariales acordes a la situación económica actual del país para contrarrestar la falta de competitividad salarial que se encuentra atravesando el mercado laboral hasta junio del 2023	Se estableció la escala de remuneraciones y techos salariales. Si o No	1	0					0	100%
<b>Talento Humano</b>	Elaborar un plan de incentivos laborales de acuerdo a las políticas de trabajo actuales, hasta diciembre del 2023	Se elaboró el plan de incentivos Si o No	1	0					0	60%

**Fuente:** Elaboración propia

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Utilización de un cuestionario para determinar las necesidades de los empleados el cual nos ayudó para tener un panorama de lo que está sucediendo con los trabajadores de la organización y crear mecanismos que puedan solucionar los problemas encontrados

También se utilizó la herramienta de check list para identificar las deficiencias y los aciertos que existían en el departamento.

Mediante el check list se procedió a construir el FODA tomando las oportunidades y amenazas del plan macro para así poder hacer la matriz FODA CRUZADA que en otras palabras es hacer estrategias tomando la evaluación interna con la externa

Una vez realizada las estrategias planteadas procedemos a realizar un Plan estratégico o Plan de Acción con sus indicadores, metas y objetivos para poder tener planeado lo que se realizará durante el tiempo que dure el plan y finalmente procedemos con nuestro Cuadro de Mando Integral para medir y hacer un seguimiento a las estrategias desarrolladas.

### **2.3. Validación de la propuesta**

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo

Tabla 8. Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Johanna Maricela Bósquez Gurumendi	6 años	Psicóloga Industrial Magíster en Dirección de Talento Humano PhD (C) en Educación	Docente Ceo consultora Talentos.
Luisa Elizabeth Soto Jiménez	18 años	Ingeniera Financiera	Gerente Empresa “Melatte”
Anita Judith Arregui Paredes	18 años en Gestión del talento Humano y Desarrollo organizacional	Magíster en Desarrollo del Talento Humano Ingeniera de Empresas	Docente Maestría Gestión del Talento Humano Universidad Israel

**Fuente:** Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

Tabla 9. Criterios de evaluación

<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>IMPACTO</b>	REPRESENTA EL ALCANCE QUE TENDRÁ EL MODELO DE GESTIÓN Y SU REPRESENTATIVIDAD EN LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO.
<b>APLICABILIDAD</b>	LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CONSIDERANDO QUE LOS CONTENIDOS DE LA PROPUESTA SEAN APLICABLES
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA TIENEN COMO BASE CONCEPTOS Y TEORÍAS PROPIAS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE MANERA SISTÉMICA Y ARTICULADA.
<b>ACTUALIDAD</b>	LOS CONTENIDOS DE LA PROPUESTA CONSIDERAN LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y LOS CAMBIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS QUE SE PRODUCEN EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.
<b>CALIDAD TECNICA</b>	MIDEN LOS ATRIBUTOS CUALITATIVOS DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA.
<b>FACTIBILIDAD</b>	NIVEL DE UTILIZACIÓN DEL MODELO PROPUESTO POR PARTE DE LA ENTIDAD.
<b>PERTINENCIA</b>	LOS CONTENIDOS DE LA PROPUESTA SON CONDUCENTES, CONCERNIENTES Y CONVENIENTES PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PLANTEADO.

Fuente: Elaboración propia

### Resultados de la validación

Tabla 10. Evaluación según el criterio de especialistas

<b>Criterios</b>	<b>Especialista 1</b>	<b>Especialista 2</b>	<b>Especialista 3</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Impacto</b>	5	5	5	15	100%
<b>Aplicabilidad</b>	5	5	4	14	93%
<b>Conceptualización</b>	5	5	5	15	100%
<b>Actualidad</b>	4	4	5	13	87%
<b>Calidad técnica</b>	5	4	5	14	93%
<b>Factibilidad</b>	5	4	4	13	87%

<b>Pertinencia</b>	5	4	5	14	93%
--------------------	---	---	---	----	-----

**Fuente:** Elaboración propia

Figura 15. Resultado de validación



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la tabulación por medio de porcentaje realizado a los especialistas se puede concluir lo siguiente:

- En los criterios de Impacto y Conceptualización se obtuvo un 100% esto quiere decir que los expertos están totalmente de acuerdo con el alcance que se da al proyecto y con los conceptos y teorías formulados en la presente investigación
- Con respecto a los criterios de Aplicabilidad, Calidad Técnica y Pertinencia se arrojó un 93% que equivale a decir que los expertos están de acuerdo respecto a la capacidad de implementación del proyecto, a la calidad de los atributos del modelo de gestión y es viable para solucionar el planteado
- Criterios como Actualidad y Factibilidad mostraron un 87% lo que nos trata de decir que los expertos consideraron que están de acuerdo con el contenido y factibilidad del proyecto

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 11. Matriz de articulación

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Descripción del proyecto	Plan estratégico Antecedentes o trabajos previos	Investigación de campo y observación	Encuesta Check List	Análisis de investigación de campo	Cuestionario Hoja de verificación
Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano	Estructura del plan estratégico de gestión del talento humano Estrategias Matrices	Indagación documental	Observación Análisis del entorno específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FODA</li> <li>• FODA CRUZADO</li> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Cuadro de Mando Integral</li> </ul>	Validaciones

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Mediante el desarrollo de la fundamentación teórica y metodológica de los aspectos generales del diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano, se obtiene como referencia un conocimiento amplio y conciso del tema y preliminarmente será el principal sustento de esta investigación.
- Mediante un diagnóstico en la empresa podemos mencionar que muchos de los empleados están trabajando por necesidad sin tener la oportunidad de poder avanzar esto ha causado que el personal este desmotivado y que se requiera hacer estrategias que permitan subir el ánimo de los empleados
- Se ha realizado el plan estratégico para el departamento de talento humano de la empresa MELATTE de la ciudad de Quito, con el objetivo de realizar un direccionamiento estratégico que vaya dirigido al cumplimiento de las estrategias determinadas a través de la matriz FODA y que llevaran al cumplimiento de los 3 ejes macros que tiene la empresa de cara al año 2023
- Con la validación basado en criterios de especialistas nos ha beneficiado en cuanto a la retroalimentación para un modelo de gestión como es el plan estratégico de gestión del talento humano

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un análisis de los puestos de trabajo y adicional rediseñar el plan de funciones de la empresa teniendo en cuenta el eje macro que es la expansión de la marca lo que conllevará a crear más puesto de trabajo y por ende a redistribuir sus tareas y funciones.
- Una vez implementado el plan de acción, se recomienda de manera inmediata realizar un seguimiento mediante el Plan Operativo Anual de cada estrategia en el tiempo determinado para establecer la inversión anual del departamento
- Que el proyecto sea fuente de futuras investigaciones para otros estudiantes que realicen investigaciones similares en el ámbito de planificación estratégica de modelo prospectivo – participativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. A. (2018). *Desempeño por competencias*. GRANICA. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. ELEARNING S.L. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Barrios, M. A. (2019). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de personal: Cómo Hacer Que Su Reclutamiento Funcione*. R.P.A. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=6kWBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=6kWBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false)
- Barroeta, M. R. (03 de abril de 2021). *ruizbarroeta*. <https://milagro.ruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Baumgarten, J. P. (2016). *Metas: Secretos y técnicas para alcanzar tus sueños y metas*. Balbebube Books. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=QMu0CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metas+y+objetivos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=metas%20y%20objetivos&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=QMu0CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metas+y+objetivos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=metas%20y%20objetivos&f=false)
- Briceño, I. (12 de Noviembre de 2018). *Comunidad IEBS*. <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,las%20relaciones%20entre%20dichas%20C3%A1reas.>
- Chacaliza , P. &, & Panez , &. (9 de enero de 2020). *RSM*. <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento#:~:text=La%20inducci%C3%B3n%20de%20personal%20es,%2C%20patrones%20de%20conducta%2C%20etc.>
- Córdova, f. G. (2004). *El Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. Mñexico D.F: LIMUSA.
- David, F. R. (2017). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* . PEARSON.
- Espada, B. (2021). *OK DIARIO*. <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>
- Ferro Veiga, J. M. (2019). *Manual operativo de Recursos humanos, Reclutamiento, selección y oreintación laboral*. RRHH 2.0 Y ORGANIZACIONES 2.0. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=tfbJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=tfbJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false)
- Frigo, E. (15 de marzo de 2021). *Foro de Seguridad*. ¿Qué es la Capacitación?: <https://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- GARCÍA, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: PATRIA educación.
- Gonzáles, M., Olivares , S., González, N., & Ramos, J. M. (2017). *Planeación e integración de los recursos humanos*. *Capital humano*. GRUPO EDITORIAL PATRIA.

- HUERTA, D. S. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- León, C. (19 de JUNIO de 2021). *DIGITAL MENTORING*. <https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>
- Marcela, L. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión. Avances y retos de la gestión integral*. Bogotá: Unviersidad Santo Tomás.
- Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2017). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Münch, L. (2018). *ADMINISTRACION - Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F: Pearson Educación.
- Muñiz, L. (2017). *CHECK - LIST PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL*. Profit Editorial I.,S.L. <https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=w-buDQAAQBAJ&pg=PT158&dq=check+list&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjGy9OnwtP2AhVvRzABHcooCUMQ6AF6BAGHEAI#v=onepage&q=check%20list&f=false>
- Paladines Morán, J. P., Figueroa Morán, G. L., Paladines Morán, J. N., Romero Castro, M. i., & Caicedo Plúa , C. R. (2017). *MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA*. Alicante: 3 ciencias.
- PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. (2019). *CONTRATACIÓN DE PERSONAL*. ER. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=2Qvvgj3Qv7YC&printsec=frontcover&dq=contratacion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=2Qvvgj3Qv7YC&printsec=frontcover&dq=contratacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Santiago de los Caballeros. <https://bvirtual.uce.edu.ec:2534/es/ereader/uce/175881>
- Sanna, A. (2017). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. S/E: 50 MINUTOS.es.
- Sordo, A. I. (08 de noviembre de 2018). *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Vadillo, S. (2015). *Administración de remuneraciones*. Editorial LIMUSA S.A. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=IiHDgGADqgQC&printsec=frontcover&dq=remuneraciones&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=remuneraciones&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=IiHDgGADqgQC&printsec=frontcover&dq=remuneraciones&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=remuneraciones&f=false)

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO DE CHECK LIST

N°	Preguntas a realizar	Si cumple	No Cumple
1	¿Existe planificación y control de plantilla?		
2	¿Identifican sus actividades y funciones?		
3	¿Existe personal capacitado y con experiencia para el proceso de reclutamiento y selección?		
4	¿Se usan plataformas para reclutamiento de personal?		
5	¿Se implementan herramientas digitales en el departamento? Por ejemplo Zoom para reuniones		
6	¿Existe un plan de acogida o inducción en la organización?		
7	¿Existe un plan carrera?		
8	¿Existe un plan de incentivos?		
9	¿La evaluación de desempeño al personal se lo hace de manera continua?		
10	¿Existe un plan de prevención de riesgos laborales?		
11	¿Existe un proceso de desvinculación en la organización?		
12	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		

## ANEXO 3

### FORMATO DE ENCUESTA

#### Encuesta para empleados de la empresa "Melatte"

 e1726592122@uisrael.edu.ec (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)



\*Obligatorio

¿Conoce la misión y visión de la empresa? \*

- Sí
- No

¿Recibió una inducción inicial efectiva? \*

- SI
- NO

¿Conoce el plan estratégico macro de la organización? \*

- Sí
- No

¿Cuál es su formación académica? \*

- Bachiller inconcluso
- Bachiller Terminado
- Tercer nivel inconcluso
- Tercer Nivel terminado
- Cuarto Nivel

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa? \*

- Sí
- No

¿Ha tenido la oportunidad de ascender de puesto? \*

Sí

No

---

¿Constantemente es evaluado? \*

Sí

No

---

¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa? \*

Sí

No

¿Ha pensado en cambiar de trabajo? \*

Sí

No

---

¿Cuál es la razón por la que no dejarías el trabajo?

Por necesidad

Por la remuneración

Buen clima laboral

Por los beneficios que otorga

---

¿Existe un buen clima laboral en el trabajo? \*

Si

No

**Enviar**

## ANEXO 4

### VALIDACION N°1

#### Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla

Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Johanna Maricela Bósquez Gurumendi	6 años	Psicóloga Industrial Magíster en Dirección de Talento Humano Phd (C) en Educación	Docente  Ceo consultora Talentos.

Fuente: Elaboración de la autora

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

Tabla

Preguntas Instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualizan	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-

	científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración del autor

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Tabla

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad				X	
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia				X	

## ANEXO 5

### VALIDACION N°2

#### Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla

Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Luisa Elizabeth Soto Jiménez	18 años	Ingeniería en Finanzas	Gerente Empresa Melatte

Fuente: Elaboración del autor

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.

- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

Tabla

Preguntas Instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualizan	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración del autor

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Tabla

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad				X	
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia				X	

## ANEXO 6

### VALIDACION N°3

#### Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla

Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Anita Judith Arregui Paredes	18 años en Gestión del talento Humano y Desarrollo organizacional	Magíster en Desarrollo del Talento Humano Ingeniera de Empresas	Docente Maestría Gestión del Talento Humano Universidad Israel

Fuente: Elaboración de la autora

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.

- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

Tabla

Preguntas Instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualizan	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración del autor

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Tabla

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad				X	
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad				X	
Pertinencia					X