



*Maestría en*

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORES:**

Espinoza Capa, Ángela Lorena

Espinoza Capa, Evelyn Daniela

Moncayo Hernández, Sonnia Katiuska

Tobo Soria, Lucy Estefanía

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en**

**Gestión del Talento Humano**

**Director: Marisol Carvajal Camperos**

Diseño e implementación del departamento de talento humano en la  
empresa Más Travel

## Certificación

Nosotras, Espinoza Capa Ángela Lorena, Espinoza Capa Evelyn Daniela, Moncayo Hernández Sonnia Katuska y Tobo Soria Lucy Estefanía, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

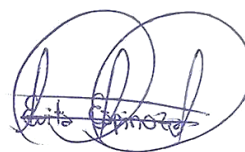
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Firma del graduando

Espinoza Capa Ángela Lorena



---

Firma del graduando

Espinoza Capa Evelyn Daniela



---

Firma del graduando

Moncayo Hernández Sonnia Katuska



---

Firma del graduando

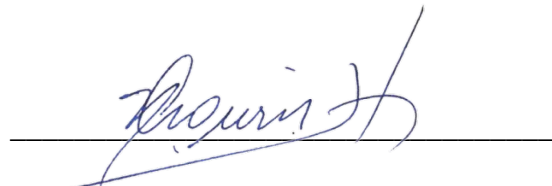
Tobo Soria Lucy Estefanía

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Espinoza Capa Ángela Lorena, Espinoza Capa Evelyn Daniela, Moncayo Hernández Sonnia Katuska y Tobo Soria Lucy Estefanía, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Firma del director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



---

Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

## **Dedicatorias y agradecimientos**

### **Dedicatoria:**

La presente tesis está dedicada primero a Dios, por ser el Padre incondicional, el ser supremo y majestuoso, toda la honra a Él.

A mis padres Lorena y Ramiro, ya que desde niña me han entregado la riqueza más grande que un padre hereda a su hijo, y es la educación.

A mi hermana Evelyn, por ser la amiga y la mejor hermana que el mundo me haya regalado, siempre eres incondicional, eres mi fuerza y mi socorro.

A mis abuelos Juana y Antonio, porque siempre me inculcaron y me motivaron a estudiar. A mis tíos Lucila, Rosario, Narcisa y Fredy, porque siempre he sentido su cariño, he recibo su apoyo, su amor, y me han hecho sentir que están orgullosos de mí.

Finalmente, a mi hija Dámaris, porque yo aprendo de ella cada día, con esta tesis quiero motivarte a superarme y que seas una gran profesional llena de virtudes y valores, y a hacer el bien por esta Patria.

### **Agradecimiento:**

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y las herramientas materiales y económicas que he requerido para estudiar.

A la universidad UIDE por abrirme las puertas de su casa y permitir adquirir estos conocimientos de grandes profesionales.

A mis padres, por apoyarme en cada decisión profesional y especialmente a mi madre por ser el pilar de mi vida.

A mis amigos y seres queridos, porque me han motivado en seguir adelante en el ámbito académico y profesional. Sin duda, cada uno de Uds. Son seres que me impulsan a ser un mejor ser humano y entregarlo todo con el corazón.

*Angie*

### **Dedicatoria**

Este trabajo y nuevo grado académico va dedicado especialmente a mi bella madre, Lorena, por ser mi fuerza y mi motor para siempre avanzar, por ser ese soporte en mis días grises y por ser mi compañera en las desveladas académicas. A mi compañera de vida, hermana y ahora colega, Angie, a estas alturas podemos decir ¡Lo logramos! A mi hermosa sobrina, Dámaris y a mi padre René. Finalmente, este logro más va hacia el cielo, para ustedes y por ustedes mis Tuquitos. Los amo.

### **Agradecimiento**

Agradecida con Dios por todo, por ser lámpara a mis pies y lumbrera a mi camino. Agradecida con mi familia, quienes hemos sido cordón fuerte durante todo este proceso y aventura que decidimos emprender. Y a todas aquellas personas que me brindaron su soporte para que este día llegue.

*Evelyn.*

### **Dedicatoria y agradecimiento**

¡Los tiempos de Dios son perfectos!!!, es por esta razón que mi agradecimiento va dirigido en primer lugar a él, ya que me ha permitido experimentar la maternidad por segunda vez, mientras enriquecía mis conocimientos académicos. También quiero agradecer a mi esposo por ser el promotor de esta aventura, quien me animo a continuar estudiando para enriquecer

mis conocimientos de la gestión de talento humano, ámbito que siempre me ha gustado; de igual forma a mi hijo que supo comprender y darme el tiempo que necesitaba para estudiar y cumplir con mi objetivo, agradezco también a mis padres y familia en general.

*Sonia.*

### **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico con todo mi amor y cariño a la persona que me enseñó a ser quien soy mi madre Magdalena Soria por su sacrificio y esfuerzo, por ser el motor y el cimiento para la construcción de mi vida profesional, quien sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, por siempre creer en mis capacidades y brindarme su comprensión. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho que sea mi fuente de admiración y un gran ejemplo para seguir y destacar. También a Daniela, Dominic y Dereck quienes son mi motivación e inspiración para poder superarme cada día más e impulsarme a ser siempre mi mejor versión.

Gracias por ser parte de mi vida y permitirme ser parte de su orgullo.

### **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios quien me es mi Guía y me da la fortaleza y sabiduría para seguir adelante, a mi madre por su amor, trabajo y sacrificio en todo este tiempo gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en la persona que soy. Ha sido un orgullo y un privilegio ser su hija, es la mejor. Les agradezco a todas las personas que de una u otra manera han estado para mí, por su comprensión, palabras de aliento y estímulo constante, además por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y en la realización de este trabajo.

*Lucy.*

## Índice general

Resumen.....	17
Abstract .....	18
Introducción .....	19
Capítulo I. Identificación del proyecto .....	21
1.1.    Presentación y perfil de la empresa u organización .....	21
1.1.1.    Antecedentes y datos representativos .....	21
1.1.2.    Análisis del entorno general y específico .....	25
1.2.    Planteamiento del problema .....	31
1.2.1    Descripción del problema .....	31
1.2.2    Fines y objetivos del trabajo .....	32
1.3.    Justificación e importancia del trabajo .....	33
Capítulo II. Marco conceptual .....	34
2.1    Turismo .....	34
2.2    Agencias de viajes.....	34
2.3    Técnicas efectivas de selección de personal .....	35
2.3.1    Definición de reclutamiento.....	35
2.3.2    Etapas del reclutamiento .....	36
2.4    Importancia de la gestión de recursos humanos.....	38

2.5	Gestión por competencias .....	39
2.6	Up skilling .....	39
Capítulo III. Metodología .....		41
3.1.	Diseño metodológico .....	41
3.1.1	Herramienta etnográfica para empatizar con los usuarios y saber sus necesidades	45
3.1.2	Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios .....	47
3.1.3	Redacción de los insights accionables resultante de la interpretación del usuario.....	47
3.1.4	Herramienta/s para la generación de ideas seleccionada/s y participantes (usuarios) de la organización. ....	48
3.1.5	Tipología de prototipo a presentar a los usuarios para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso.....	51
3.1.6	Acciones de testeo para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por los usuarios .....	52
3.2.	Fuentes de datos e información.....	52
Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta .....		53
4.1	Técnica efectiva de selección de personal .....	53
4.1.1	Objetivo.....	53
4.1.2	Ámbito de aplicación .....	53
4.1.3	Glosario.....	53



4.2 Descripción del procedimiento .....	54
4.2.1 Identificar la necesidad de contratación de personal .....	55
4.2.2 Verificar el manual de puestos de Más Travel/ planificación del proceso de selección.....	55
4.2.3 Preparación de pruebas técnicas y estructura de la entrevista .....	55
4.2.4 Publicar y difundir la convocatoria.....	56
4.2.5 Postulaciones.....	56
4.2.6 Verificación del mérito .....	57
4.2.7 Toma de pruebas técnicas .....	57
4.2.8 Calificación de pruebas técnicas .....	58
4.2.9 Estructura de la entrevista.....	58
4.2.10 Toma de la entrevista .....	59
4.2.11 Calificación de la entrevista.....	59
4.2.12 Ganador del proceso de selección.....	60
Capítulo V. Filosofía del área de talento humano de Más Travel .....	63
5.1 Filosofía de Más Travel para gestionar su talento humano.....	63
5.2 Entorno interno y externo de la dirección de personas de Más Travel .....	64
5.3 Representación conceptual de modelo de gestión del talento humano de la empresa Más Travel .....	66
5.4 Misión del departamento de talento humano .....	68

5.5	Visión del departamento de talento humano .....	69
5.6	Valores del departamento de talento humano .....	69
5.7.1	Mérito.....	69
5.7.2	Desarrollo continuo.....	69
5.7.3	Eficiencia .....	69
5.7.4	Compromiso.....	69
5.7.5	Diversidad e inclusión.....	70
5.7.6	Colaboración .....	70
5.7.7	Servicio a la comunidad.....	70
5.7	Objetivos estratégicos de la unidad de talento humano de Más Travel .....	70
5.8.1	Objetivos explícitos .....	71
5.8.2	Objetivos implícitos .....	72
5.8.3	Objetivos a largo plazo .....	73
5.8.4	Objetivos específicos de la unidad de talento humano .....	74
5.9	Política del talento de Más Travel.....	76
5.9.1	Contratación y desvinculación.....	76
5.9.2	Evaluación del desempeño.....	76
5.9.3	Formación y desarrollo .....	77
5.9.4	Comunicación efectiva.....	77

5.9.5	Códigos de conducta .....	77
5.9.6	Condiciones laborales .....	77
Capítulo VI: Modelo de gestión del talento humano y elementos que lo integran .....		79
6.1	Las tendencias actuales en la gestión del talento humano .....	79
6.2	La empleabilidad en la empresa .....	82
6.2.1	Características en la dirección de personas de la empresa Más Travel .....	83
6.3	¿Qué significa el compromiso para la empresa Más Travel?.....	86
6.4	¿Qué significa el mentoring para la empresa Más Travel? .....	86
6.5	¿Qué es un plan de sucesión para la empresa Más Travel? .....	86
6.6	¿Qué es un plan de carrera para la empresa Más Travel? .....	87
6.7	Modelo de gestión del talento humano para la empresa Más Travel .....	88
6.8	Explicación del entorno digitalizado actual de la empresa Más Travel .....	95
6.9	¿Cómo la empresa Más Travel está enfrentando la era digital?.....	96
6.9.1	Outsourcing y reclutamiento.....	97
6.9.2	Innovación como retención de los knowmads .....	98
6.9.3	Inteligencia colectiva, una nueva forma de gestión .....	98
6.10	La empresa Más Travel y su estructura organizativa. ....	100
6.11	Modelo sistémico de la empresa Más Travel basado en Beatriz Valderrama. ....	105
6.11.1	Explicación de cada uno de sus componentes .....	107

6.11.2 Valores .....	108
6.11.3 Gestión por competencias .....	108
6.11.4 Estrategias .....	109
Capítulo VII: Competencias organizacionales y tipos de competencias .....	111
7.1 Necesidades .....	111
7.2 Enfoque de competencias para la gestión del talento humano en Más Travel.....	112
7.3 La Gestión del Talento en Más Travel .....	114
7.4 Competencias .....	117
7.4.1 Componentes de las competencias para Más Travel .....	118
7.4.2 Clasificación de competencias en la empresa .....	119
7.5 Escala de competencias de Más Travel.....	136
7.6 Las ventajas de usar este modelo para Más Travel serían: .....	138
7.7 Diccionario de competencias para la empresa Más Travel .....	139
7.7.1 Ejemplo de competencias .....	143
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones.....	156
8.1 Conclusiones generales .....	156
8.1.1 Conclusiones específicas .....	156
8.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto .....	157
8.2 Contribuciones .....	157

8.2.1	Contribución a nivel personal .....	157
8.2.2	Contribución a nivel académico.....	158
8.2.3	Contribución a la gestión empresarial.....	159
8.2.4	Limitaciones del proyecto.....	159
8.3	Recomendaciones.....	160
	Referencias.....	162
	Anexos .....	178

**Índice de tablas**

Tabla 1: Administradores de la compañía. ....	24
Tabla 2: Descripción del proceso para la gestión de selección de personal .....	60
Tabla 3: Gradación de competencias, acorde a cada nivel .....	136
Tabla 4: Diccionario de competencias de Más Travel.....	144

## Índice de figuras

Figura 1: Ubicación de la matriz.....	23
Figura 2: Ubicación sucursal Quito. ....	23
Figura 3: Ubicación sucursal Cuenca. ....	23
Figura 4: Plan de investigación.....	46
Figura 5: Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios .....	47
Figura 6: Resultados de la herramienta de Brainwriting .....	49
Figura 7: Diseño del departamento de talento humano de Más Travel .....	51
Figura 8: Factores internos del departamento de talento humano de Más Travel .....	65
Figura 9: Factores externos del departamento de talento humano de Más Travel.....	66
Figura 10: Representación conceptual de modelo de gestión del talento humano de la empresa Más Travel .....	68
Figura 11: Componentes del talento según Beatriz Valderrama .....	91
Figura 12: Modelo de gestión de talento humano en Más Travel.....	95
Figura 13: Inteligencia colectiva de Más Travel.....	100
Figura 14: Estructura organizacional actual de Más Travel .....	102
Figura 15: Estructura organizacional propuesta para Más Travel .....	104
Figura 16: Talento Más Travel .....	110
Figura 17: Características del talento humano de Más Travel.....	117
Figura 18: Modelo de competencias de Más Travel.....	120

Figura 19: Competencias transversales.....	124
Figura 20: Competencias digitales.....	127
Figura 21: Competencias cardinales o estratégicas .....	129
Figura 22: Competencias gerenciales o personales .....	132
Figura 23: Competencias específicas por área o funcionales .....	135
Figura 24: Modelo de competencias de Más Travel.....	140
Figura 25: Diccionario de competencias y gradación.....	142



## Resumen

El presente proyecto está enfocado en la creación de la unidad de talento humano de la empresa mayorista de turismo Más Travel, en la cual se mantiene una deficiencia de los procesos, tratamiento y protocolos de la gestión del talento humano.

Para lo cual, se procede al planteamiento y diseño de métodos con el objetivo de mejorar el rendimiento y la gestión de personas dentro de la empresa, para que de esta manera se fortalezca la cultura organizacional, a la vez de obtener diversas acciones de control, detección y prevención.

Para ello, se ha tomado como punto partida la metodología ágil Design Thinking con la cual, permite tomar una sinergia con el personal involucrado en la búsqueda de una solución óptima a la problemática existente ya en la organización, adicional permite buscar alternativas para transformar en valor y nuevas oportunidades para la empresa a través del talento humano. Por último, es una herramienta que se basa en la empatía y marcar un punto de inicio a través de la colaboración de todos los integrantes para lograr la transformación hacia una empresa 4.0.

Finalmente, es importante desarrollar la gestión de competencias dentro de la organización, basándonos en el modelo sistémico de Beatriz de Valderrama; para lo cual, permite la comprensión de los sistemas y su interacción con el entorno, permitiendo obtener una visión holística de la organización desde diferentes perspectivas.

*Palabras clave:* Gestión del talento humano, Design Thinking, Gestión por competencias, Desarrollo Organizacional.

## **Abstract**

The present research project is focused on the creation of the Human Talent Unit of the tourism company Más Travel, in which a deficiency in the processes, treatment and protocols of human talent management remains.

For this, we proceed to the approach and design of methods with the objective of improving the performance and management of people within the company, so that in this way the organizational culture is strengthened, while obtaining various control actions, detection and prevention.

To do this, the agile Design Thinking methodology has been taken as a starting point, which allows for synergy with the personnel involved in the search for an optimal solution to the existing problems in the organization, and also allows for the search for alternatives to transform into value. and new opportunities for the company through human talent. Finally, it is a tool that is based on empathy and marking a starting point through the collaboration of all members to achieve the transformation towards a 4.0 company.

Finally, it is important to develop competency management within the organization, based on Beatriz de Valderrama's systemic model; For which, it allows the understanding of the systems and their interaction with the environment, allowing us to obtain a holistic vision of the organization from different perspectives.

*Key words:* Human Talent Management, Design Thinking, Management by competencies, Organizational Development.

## Introducción

El talento humano es esencial para impulsar las innovaciones, ya que nos enfrentamos a un mundo altamente flexible al cambio dentro de las organizaciones, especialmente la industria del turismo. Para ello, la gestión del talento humano se considera fundamental, permitiendo conocer a profundidad varios aspectos que influyen y da la importancia de reconocer el valor que posee el capital humano con el que cuenta las empresas, evidenciando la actualización de los procesos que permiten avanzar hacia crear empresas dinámicas, para lo cual se evidencia la necesidad latente de Más Travel por generar procesos eficientes con respecto al tratamiento de personal, mediante estrategias que permitan la retención de talentos, así como la creación de marca empleadora dentro del sector.

Por tal razón, surge la necesidad de implementar un departamento de talento humano dentro de la corporación, enfocándonos a un proceso operativo y sistemático de gestión por procesos, con el objetivo de que las áreas interactúen entre sí y lograr cumplir con las metas y objetivos estratégicos planteados dentro de la planificación de Más Travel.

Por lo tanto, se describe el proceso del estudio propuesto, en donde en el capítulo I se aborda los datos primordiales de la empresa, sus bases de trabajo como la misión, visión, objetivos organizacionales; además, se conoce su realidad a través del estudio del DAFO y análisis PESTEL. Para lo cual, se determina la problemática latente y se plantea los objetivos a los cuales se pretende dar solución.

En el capítulo II se definen la diversidad terminológica con lo cual se aporta al entendimiento de los conceptos a abordar dentro del presente estudio.

En el capítulo III se resalta la importancia de aplicar la metodología de Design Thinking dentro de la organización, para encontrar solución a los problemas existentes. Esto

contribuye a promover una gestión organizada y eficiente del talento humano, un mejoramiento en la calidad de vida laboral y el entorno organizacional.

Dentro del capítulo IV, está enfocado en el desarrollo del proceso de gestión de selección de personal y su metodología a seguir dentro de la empresa; además, de establecer una estructura organizacional que permita identificar las funciones, objetivos y metas de cada puesto laboral, para parametrizar las bases de la gestión de talento humano.

En lo concerniente al capítulo V, VI y VII, se detalla las bases que forman parte del enfoque y el alcance de la filosofía del área de talento humano de Más Travel, además del planteamiento del modelo de gestión de talento humano y con ello se genera el diccionario de competencias y sus tipos.

La realización de esta tesis brindará a Más Travel un manejo eficiente del personal, brindando bienestar a la empresa y administrar de manera óptima y clara las funciones, responsabilidades y habilidades necesarias dentro de la organización y de cada una de sus áreas de trabajo.

## Capítulo I. Identificación del proyecto

### 1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización

#### 1.1.1. Antecedentes y datos representativos

##### 1.1.1.1. Antecedentes (historia).

Más Travel, es una empresa mayorista de turismo emisor que inicia sus operaciones en la ciudad de Guayaquil en el año 2011.

El equipo de trabajo está bajo la dirección del Ing. Geovanny Carrera Bonilla, quien cuenta con más de 16 años de experiencia en el sector y apuesta por una novedosa y atractiva oferta turística, a fin de lograr un sitio importante dentro del mercado ecuatoriano en el corto plazo, proponiéndose el reto de intensificar la demanda hacia los diferentes destinos, así como la apertura de nuevas rutas. Con una mística de trabajo cuya premisa consiste en fijar desafiantes metas comerciales al comienzo de cada período (Más Travel, 2024).

Más Travel, programa su ruta y presenta sus atractivas ofertas durante el año, utilizando de manera intensiva los canales de mayor alcance de los que el medio dispone, al fin de alcanzar los objetivos planteados.

##### 1.1.1.2. Misión, visión, valores de Más Travel.

**Misión.** - Brindar un servicio personalizado diseñado viajes y creando emociones únicas, logrando superar las expectativas de nuestros clientes y aliados: siendo reconocidos en el mercado turístico por la calidad y confiabilidad, sustentados en nuestros principios y valores.

**Visión.** - Consolidarnos como la mayorista líder en Ecuador, siendo reconocida a nivel internacional: por la excelencia, calidad credibilidad e innovación de los servicios turísticos que ofrecemos a nuestros clientes generando beneficio y satisfacción.

**Valores:**

- Ética
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Trabajo en Equipo

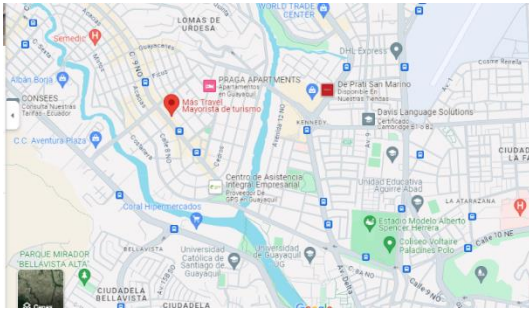
**1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.**

- Actividades de Agencias de Viajes.
- Operadores Turísticos.
- Servicios de Reservas internacionales y a nivel nacional.
- Prestación de Servicios de Asistencia a los Turistas.
- Suministro a los clientes de información sobre los viajes.
- Actividades De Guías De Turismo.
- Bajo la marca registrada de Más Travel, se encuentran las siguientes marcas anexas: Más Air, con la finalidad de consolidar boletos y Be Next que apunta hacia la digitalización de servicios.

**1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.**

Más Travel, está ubicada en Víctor Emilio Estrada 504 y Segunda Peatonal Piso 1 Oficina 4, Urdesa; 090507 - Guayaquil; Teléfono: 042881379 (véase figura 1).

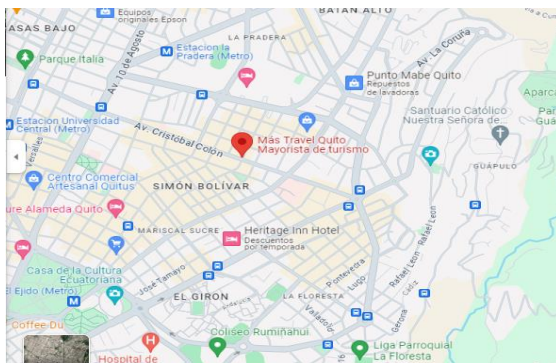
**Figura 1:** *Ubicación de la matriz.*



Nota: Google Maps (2024)

Y su sucursal, ubicada en Quito, en Reina Victoria N25-33 y Av. Colón, Edificio Banco Guayaquil. Piso 7 Oficina 7065 (véase figura 2).

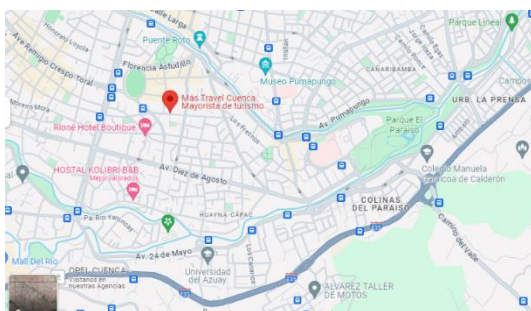
**Figura 2:** *Ubicación sucursal Quito.*



Nota: Google Maps (2024)

Sucursal 2, Cuenca. Av. Paucarbamba y Miguel Cordero Dávila Esquina. edificio Work Center, Planta baja Oficina 5. PBX Teléfono: (07) 281-8979 (véase figura 3).

**Figura 3:** *Ubicación sucursal Cuenca.*



Nota: Google Maps (2024)

La empresa, es de propiedad del señor Geovanny Enrique Carrera Bonilla, quien ostenta el cargo de gerente general desde el 6 de enero del 2022. De conformidad a la información registrada en la página web de la Superintendencia de Compañías, el registro del nombramiento fue el 18 de enero del 2022, según registro N.- 645 y consta bajo la razón social MASTRAVELSA S.A. (Véase en la tabla 1).

**Tabla 1:** *Administradores de la compañía.*

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA									
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG.	Nº. DE REGISTRO	ART.	RL/ADM
0913741294	CARRERA BONILLA GEOVANNY ENRIQUE	ECUADOR	GERENTE GENERAL	06/01/2022	5	18/01/2022	645	26	RL

Nota: información tomada de la Superintendencia de Compañías ( 2024).

#### **1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.**

La mayorista de turismo Más Travel cuenta con 4 marcas que componen sus operaciones, la principal es la Mayorista de Turismo con operación turística internacional; en segunda instancia, se considera a la marca +593 Más Travel en donde se maneja operación turística nacional; en tercer lugar, se cuenta con la marca Más Air que maneja consolidación de boletos con las distintas aerolíneas nacionales e internacionales; y, la más reciente, Be Next que maneja una plataforma digital con tecnología de inteligencia artificial, permitiendo la búsqueda de disponibilidad hotelera y aérea en la distinta planta turística en tiempo real.

Es así que se considera a la empresa con un total de 55 empleados de planta fija distribuidos en las distintas marcas antes citadas.



### ***1.1.2. Análisis del entorno general y específico***

#### **1.1.2.1. Entorno General (PESTEL).**

Con la finalidad de entender el entorno corporativo con el cual desempeña sus actividades comerciales y/o de servicios una organización, es importante basarse en los principales ejes: Políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por lo tanto, se emplea la herramienta de análisis PESTEL. Siendo de gran utilidad para poder establecer estrategias y focalizarse hacia crear escenarios de solución de posibles riesgos (Torres, 2019).

A continuación, se presenta el análisis PESTEL de la empresa en estudio: Mayorista de Turismo Más Travel.

#### **Análisis Político**

En mayo de 2023, el presidente Guillermo Lasso mediante decreto ejecutivo anunció a la ciudadanía en general su decisión de “Muerte Cruzada”, en donde el mismo tiene la facultad de disolver a la Asamblea Nacional y convocar a nuevas elecciones presidenciales, amparándose en la Constitución del Ecuador reformada en el año 2008. Esta decisión radica principalmente desde hace un par de años atrás, en donde existía una coyuntura política por parte de los dos Poderes del Estado, Ejecutivo y Legislativo, alegando una falta de gobernabilidad dentro del país (Universidad San Francisco de Quito, 2021).

Esta decisión generó una conmoción política y social en general, en virtud de la incertidumbre que generaba; por lo cual, las ventas dentro de varios sectores se empezaron a ver realmente afectadas, entre ellas de las empresas de turismo. Tomando en cuenta, que esta industria es muy sensible a los cambios que se vivencian dentro de un territorio. A nivel

internacional, en varios países la prensa emitió varias notas en donde se comunicaba la crisis política en la que el país se encontraba envuelto (CNN Español, 2023).

A raíz de este conflicto político que se evidencia en Ecuador, previamente los grupos indígenas han convocado a movilizaciones a nivel nacional, con lo cual afecta principalmente a la movilización de la ciudadanía en general, particularmente a pasajeros que tenían la necesidad de trasladarse hacia los aeropuertos de las ciudades principales de Quito y Guayaquil; asimismo, personal que labora en los mismos fue imposibilitado de llegar con lo que se evidenciaron algunas cancelaciones de vuelos (Primicias, 2022).

### **Análisis Económico**

Ecuador, es un país que adoptó como moneda oficial el dólar desde el 09 de enero del año 2000, por lo cual ha permitido que el mismo encuentre una ventaja competitiva a nivel adquisitivo, permitiendo mayor estabilidad en aspectos financieros, así como en lo monetario frente a otros países vecinos, como ejemplo Colombia que manejan los pesos colombianos o como en Perú que manejan el sol peruano (Avellán, 2023). De esta manera la industria del turismo se encuentra fortalecida, especialmente aquellas empresas como las mayoristas de turismo, quienes trabajan con operadores de otros países y con ello obtienen precios convenientes para poder armar programaciones turísticas.

De igual manera, al ser una empresa que trabaja con proveedores del extranjero, se encuentra en la obligación del pago del ISD (Impuesto de salida de divisas) en sus transacciones de pago a proveedores como hoteles, servicios de traslados, entre otros, involucrados directamente en la industria turística. Año tras año, por política pública anunciada por el presidente Guillermo Lasso se encuentra una reducción del porcentaje del pago del ISD, iniciando la reducción desde febrero del 2023, para ir bajando gradualmente el

mismo con la intención de llegar al 0% (Russell Bedford Ecuador, 2023). En la actualidad, a partir del 01 de abril dicha política quedó disuelta por medio de la reforma tributaria impuesta por el presidente Daniel Noboa, en donde se decidió aumentarlo al 5% al impuesto de salida de divisas (Zumba, 2024).

### **Análisis Sociocultural.**

Las ferias de turismo internacional, son escenarios de participación ideales en donde operadores turísticos a lo largo del mundo tienen la oportunidad de socializar con empresas de turismo locales, permitiendo así tener un mayor enfoque y establecer relaciones comerciales entre ellos. Un claro ejemplo es la Feria Internacional de Turismo que se establece en enero de todos los años en Madrid, tomando en cuenta que por el tema de la pandemia por la COVID 19 fue cancelada a lo largo de tres años, volvió a su reapertura en el año 2023 (Ministerio de Turismo, 2022). A esta feria acudió la Mayorista de Turismo Más Travel con la finalidad de captar contactos importantes que permitan contar a la empresa con operadores de calidad a lo largo del mundo.

De la misma manera, la reactivación del turismo ha evidenciado un importante aumento, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) a raíz de la pandemia por la COVID 19 duplicando la salida internacional de personas hacia el extranjero por motivo de viaje de turismo tomando en cuenta que el año 2020 reflejó 306.000 movimientos registrados frente al año 2022 teniendo un resultado de 997.000.

### **Análisis Tecnológico**

A medida que nos encontramos en un mundo globalizado y conectado cada vez más a la tecnología, las empresas de turismo enfrentan un gran desafío para adaptarse a este mundo tecnológico. Por lo tanto, deben buscar estrategias que permitan ser más competitivos frente a

las búsquedas de portales de internet y afianzar la contratación de circuitos y programación turística a través de las empresas de turismo y agentes de viajes. Para lo cual, año tras año la empresa Más Travel realiza actualizaciones internas dentro de sus herramientas de búsqueda para el departamento de operaciones, permitiendo la agilidad de búsquedas y restando los tiempos de respuesta a sus clientes.

Asimismo, en el año 2023 se realiza inversión en la plataforma de búsqueda Be Next, para de esta manera permitir a sus clientes la búsqueda de disponibilidad de servicios en menor tiempo, en tiempo real. Herramienta digital que permite la búsqueda de hoteles, autos, traslados, vuelos aéreos, entre otros servicios (La agencia de viajes Ecuador, 2023).

### **Análisis Ecológico**

La industria del turismo es una de las que mayor impacto ambiental genera; por lo tanto, en los últimos años se han realizado propuestas que permitan reducir la huella ambiental que se genera por el uso de la planta turística en general y por la capacidad de carga que los destinos turísticos poseen. Todo esto alineándose a los objetivos de desarrollo sostenible planteados por las Naciones Unidas, en donde se contempla el objetivo 13 “Acción por el clima” en donde ya se evidencia un aumento considerable de las consecuencias del calentamiento global, registrando al año 2019 como uno de los más calurosos en un rango de tiempo (Naciones Unidas, 2022).

Por lo tanto, el Ecuador ha adoptado un compromiso con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible planteado por las Naciones Unidas, en donde también dentro del Plan de Turismo 2030 destaca la implementación de los mismos dentro del Sistema Turístico Nacional y todo lo relacionado a las empresas turísticas, entre ellas involucradas las Mayoristas de Turismo (Ministerio de Turismo, 2020).

## **Análisis Legal**

El Ministerio de Turismo ampara la intermediación de servicios turísticos en el artículo 15 capítulo II “De las agencias de servicios turísticos” del acuerdo Ministerial NRO. 2021-037 en donde permite la comercialización de programación por medio de la siguiente canalización: Mayorista de turismo es la que genera los servicios a las agencias de viajes y estas a su vez al cliente final, es decir; cumple la misión de intermediario para que los clientes finales cuenten con servicios en distintas ciudades del mundo (Ministerio de Turismo, 2022).

Asimismo, es importante considerar que según el Ministerio de Turismo (2022), la empresa Mayorista Más Travel tiene restricción de venta de paquetería turística a los clientes finales, debe hacerlo por medio de una “agencia de viajes” como anteriormente se mencionó el canal de venta de servicios, por tal motivo enfoca sus estrategias, fidelización y captación de clientes a las agencias de viajes situadas a lo largo del país en las distintas ciudades, principalmente en las ciudades principales: Guayaquil, Quito y Cuenca.

### **1.1.2.2. Entorno específico (DAFO).**

Considerando la herramienta de matriz DAFO, permite tener una idea clara de la situación real en la que se sitúa la empresa Mayorista de Turismo Más Travel, tomando en cuenta aspectos de carácter interno como fortalezas y debilidades; y, de carácter externo como oportunidades y amenazas.

#### **Fortalezas**

- Busca la innovación constante para ofrecer a sus clientes internos herramientas que permitan agilizar sus procesos en cada dependencia.

- Uso de las redes sociales de manera eficiente y constante, marcando presencia de los servicios que la empresa ofrece a los clientes.
- Busca incentivar a sus clientes por medio de auspicios de operadores con quienes se generan volúmenes de ventas anuales.

### **Oportunidades**

- Reconocimiento a nivel nacional entre sus clientes, las agencias de viajes, por ser un operador que cumple con los contratos establecidos en los paquetes de viajes.
- Mayor crecimiento de las frecuencias aéreas que conectan a las ciudades principales de Quito y Guayaquil con otras ciudades del mundo.
- Mayor tendencia en personas jóvenes y jóvenes adultas en realizar turismo internacional.

### **Debilidades**

- Deficiencia de una estructura organizacional que defina las funciones a desempeñar en cada cargo.
- No existe una planificación de talento humano; es decir, el número de vacantes que requiere cada área, roles y remuneraciones establecidas.
- Proceso de selección, contratación y la gestión de personal ha sido ejecutado de manera empírica; sin poseer un reglamento, manual, procesos, entre otros que permitan llevar una administración adecuada del talento humano.

### **Amenazas**

- Paralizaciones y movilizaciones indígenas que no permiten a los clientes llegar hacia los respectivos aeropuertos o puntos de salida internacional.

- Desastres naturales como el fenómeno del niño que viene evidenciando mayor presencia dentro del país, lo cual provoca gran incertidumbre dentro de la sociedad.
- Crisis económica en el país y crecimiento de la tasa de desempleo.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### ***1.2.1 Descripción del problema***

El proyecto fue creado en base a una problemática real de la empresa Más Travel, la compañía se caracteriza por la promoción y venta de paquetes turísticos, tanto nacionales como internacionales en todo lo que tiene que ver en promociones y servicios para el turismo.

Sin embargo, la empresa en mención desde sus inicios hasta la actualidad realiza actividades de manera empírica, sin los conocimientos técnicos para la implementación de la misma ya que dentro de la estructura organizacional no existe un departamento de talento humano, que ejecute los subprocesos propios de la gestión del departamento tales como las actividades de planificación y organización del trabajo, aquellas relacionadas con la gestión del rendimiento; adicional, las que competen a la gestión de la compensación, del desarrollo y capacitación corporativa; finalmente, aquellas que comprenden la gestión de las relaciones humanas y sociales (Ramírez, 2023).

La ausencia de este departamento ha ocasionado que los empleados realicen sus actividades labores sin una orientación que les permita realizarlas de manera correcta y dentro del marco legal; siendo el caso que, la contadora es la que se encarga de las funciones que corresponden al área de talento humano, lo que ocasiona una recarga de trabajo y responsabilidades en una sola persona afectando el ambiente laboral y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo cual, se evalúa la necesidad de reformar la estructura organizacional para la implementación del departamento de talento humano. Este proyecto permitirá a la empresa Más Travel, a través de la unidad de talento humano realizar diversas acciones de control de detección y prevención, planificación de recursos humanos, entrenamiento y desarrollo y otras a fines al departamento (Contraloría General del Estado, 2014).

### ***1.2.2 Fines y objetivos del trabajo***

#### **1.2.2.1 Objetivo general.**

Crear e Implementar el departamento de talento humano en la empresa Más Travel. mediante estrategias y diseño de procesos con la finalidad de mejorar la gestión de personas dentro de la empresa y fortalecer la cultura organizacional.

#### **1.2.2.2 Objetivos específicos.**

- Establecer los procedimientos competentes para la unidad de talento humano, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral.
- Desarrollar una Gestión por competencias de acuerdo a los cargos actuales del personal profesional en la organización.
- Implementar una metodología ágil que permita la gestión del talento humano para mejorar la cultura organizacional

#### **1.2.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo**

¿El diseño idóneo de una unidad de talento humano optimizará el desempeño laboral de la empresa Más Travel?



### **1.3. Justificación e importancia del trabajo**

A lo largo de los años se han presentado diversas teorías sobre el clima organizacional, algunas de las cuales han enfatizado particularmente el talento humano, donde se revela su importancia y se caracteriza como uno de los elementos principales de la organización.

Hoy en día es importante que las organizaciones se orienten al desarrollo de procesos eficaces y eficientes, basados en la calidad, para satisfacer las necesidades y exigencias de un entorno competitivo y globalizado, por ello la organización debe contar con personal adecuado y capacitado, que además de eso también sería posible satisfacer esas necesidades, de modo que no surjan costos innecesarios al contratar a personas equivocadas.

En Más Travel actualmente los procesos de reclutamiento y selección son desarrollados por la contadora de la organización, donde no existen parámetros para los procesos de reclutamiento y selección, lo que hace que se realicen de forma fragmentada y no paramétrica; por ello sin la adecuada área que se encargue del talento humano probablemente podría aumentar la rotación de personal, reducir la productividad del mismo, debido a la desmotivación y sobrecarga de trabajo; por lo cual, diseñar procesos de gestión de personas es fundamental para conseguir mejores resultados.

Con este estudio, queremos diseñar una unidad de talento humano organizado y estructurado que satisfaga las necesidades y requisitos de la empresa mediante la utilización efectiva del capital humano de la misma.

## **Capítulo II. Marco conceptual**

### **2.1 Turismo**

El Turismo fue definido como aquellos alojos que realizan las personas en tiempos cortos o largos tanto dentro como fuera de su lugar en el que habita (Bdurkart y Medlik, 1981, como se cita en Hay, 2023).

Como mencionan anteriormente los autores, en la actualidad las personas tienden a movilizarse de su zona o ciudad de residencia, hacia otros lugares que pueden ser fuera de la misma ciudad o país, para poder conocer diversos paisajes con sus respectivas culturas, tradiciones y la biodiversidad que la distingue.

Además, podemos mencionar acerca del Turismo como la acción que realizan las personas de alejarse de su hábitat, por un tiempo inferior a 12 días, para efectuar actividades que satisfagan su necesidad (Mathieson y Wall, 1982 como se cita en Alcívar y Bravo, 2017).

Los anteriores autores indican que el desplazamiento que utilizan las personas es de un tiempo prolongado de máximo un año para realizar diferentes actividades en donde hagan su estadía.

### **2.2 Agencias de viajes**

Las agencias de viajes son consideradas como aquellos espacios muy relevantes para planificar los diferentes destinos, ejecutar conexiones y diferentes servicios según los solicite la demanda de los usuarios. La agencia de viajes actúa como intermediario entre el cliente final y aquellos hoteles, resorts u otro tipo de compañía que brinda espacios para relajarse,

realizar tours para conocer costumbres, tradiciones de las ciudades o pueblos de donde provienen estas empresas que ofrecen sus servicios para los turistas (Basbus, 2021 como se cita en Aguilar y Peralta, 2024).

Como menciona el autor, estas pequeñas empresas, sirven para hacer más fácil la planificación de un viaje hacia un destino conocido o desconocido, tomando en cuenta hasta el mínimo detalle mediante la organización de sus contactos hacia el destino al que se dirijan los turistas; de tal manera que los viajeros gocen de una experiencia única e inolvidable.

He aquí donde nace la diferencia entre una agencia de viajes y una mayorista de turismo, donde la primera es minorista, es decir para el público; y la segunda son los organizadores o ejecutores de los viajes, que venden el mundo y organizan los mejores destinos para sus clientes, tomando en cuenta hasta el mínimo detalle como actividades al aire libre, restaurantes, transporte, traslados, alojamiento, entre otras. (Avilés, 2019 como se cita en Aguilar y Peralta, 2024).

## **2.3 Técnicas efectivas de selección de personal**

Tiene como objetivo encontrar al candidato que mejor se adecue a las a las características propias de un puesto determinado de trabajo de una empresa en concreto o determinada (Cuesta 2010, como se cita en Martínez y Vargas, 2019).

### **2.3.1 *Definición de reclutamiento***

Una vez que se crea la vacante para uno o varios puestos de trabajo dentro de una empresa, nace la necesidad de hacer un llamamiento a un grupo de aspirantes con lo que llamaremos el Reclutamiento para que el mejor hombre o mujer cubra dicho puesto laboral.

Es así que la definición de reclutamiento es buscar a la persona más óptima, capacitada y que cumpla con los conocimientos acorde al perfil que la empresa urge la necesidad de reclutar a su equipo, siendo que este proceso pasa por una serie de características y especificaciones que deben de cumplir tanto la empresa como aquellos aspirantes, dotados de competencias que aporten al correcto crecimiento y eficacia de la empresa frente a la competencia (Chiavenato, 2009 citado por Basurto y Yoza, 2022). Según Sainz (2018), las etapas de reclutamiento que una empresa debe seguir para cubrir una vacante en una empresa, se basan en el siguiente procedimiento:

#### **2.3.1.1 Reclutamiento: interno y externo.**

Antes de proceder a realizar el llamamiento para el puesto vacante, debemos elegir si lo haremos de manera interna o externa, y saber por qué medio vamos a realizar el llamamiento o publicación de nuestra vacante, esto define si vamos a tomar en cuenta a nuestra plantilla corporativa o a incluir a nuevos talentos.

#### **2.3.2 Etapas del reclutamiento**

Dentro de las medianas y grandes empresas, el área de talento humano ejecuta un proceso de reclutamiento para contratar profesionales que cubran aquellos puestos de trabajo disponibles; quienes, gracias a su conocimiento, profesionalismo, experiencia y competencias, aportará con estrategias valiosas que ayuden al mejoramiento y cumplimiento de objetivos de la empresa.

- **Necesidad de la empresa**

Se verificará cual es la necesidad de acuerdo al puesto vacante que la empresa está dispuesta a cubrir de acuerdo al perfil que dicho cargo debe cumplir, para ello se debe

planificar para emprender la búsqueda y concordar con los objetivos departamentales para el logro de los objetivos empresariales.

- **Reclutamiento**

En la presente etapa es donde la empresa deberá reclutar a todos aquellos candidatos que se ajusten al perfil del puesto, usando diferentes medios de contacto para atraer nuevos talentos, así mismo lograr incentivar a los antiguos. Aquí, la empresa deberá entregar su mejor oferta para atraer a los más idóneos.

- **Preselección**

Una vez que se ha realizado el llamamiento, y haya cumplido la etapa de la convocatoria para dicho puesto de trabajo, se procederán a estudiar y analizar cada perfil de los candidatos mediante la hoja de vida, en donde se verificará si los candidatos cumplen con el perfil del cargo, es decir las personas más calificadas; de esta manera el proceso se realiza más efectivamente, legal y eficiente.

Si sólo existiera un solo candidato, el proceso idóneo, el proceso de selección se acorta y el proceso terminaría, pero esto es muy poco habitual.

- **Selección de personal**

Mediante la entrevista de trabajo, se logrará tener un acercamiento más profundo dentro del ámbito profesional, y usando ciertas herramientas se evidenciará si es idóneo para el cargo. Dentro esta fase, contamos con la entrevista y avanzar a efectuar una o varias pruebas actitudinales, psicológicas y psicométricas, depende de lo que crea necesario ejecutar la empresa; esto para obtener información adicional a la hoja de vida y tener un acercamiento hacia el candidato. Dichas pruebas se las puede efectuar en grupo o individual donde se podrá

evaluar nivel de liderazgo, como es el trabajo en equipo, comunicación, ejecución de tareas, persuasión y creatividad.

- **Contratación e incorporación**

Una vez que hayan sido entrevistados todos los posibles candidatos, basándose en la información obtenida a través de las diferentes pruebas, y de acuerdo al puntaje que haya alcanzado de acuerdo a las evaluaciones prediseñadas, finalmente se tendrá al futuro nuevo integrante que formará parte de la empresa u organización, posterior se efectuará la correspondiente contratación e inicia con la incorporación al puesto de trabajo.

- **Formación y seguimiento**

Lo correspondiente para el nuevo colaborador, es ofrecer la bienvenida ante su equipo de trabajo, sus jefes y gerente departamental. Otorgar una inducción sobre la empresa, donde se indique los valores, misión, visión, valores y el reglamento interno de la corporación, otorgar aclaraciones si existieran, así mismo capacitarla para ejecutar sus futuras funciones del cargo.

Finalmente efectuar el seguimiento del nuevo empleado, observar su adaptación y evolución en su cargo y en la empresa.

## **2.4 Importancia de la gestión de recursos humanos**

La gestión de talento humano, se considera de suma importancia dentro de las medianas y grandes empresas, siendo que gracias a esta área se puede lograr una organización en sus empleados y orientarlos hacia los objetivos generales de la empresa, lograr la motivación de los mismos, enfocarse por progresar en conjunto y trabajar por las estrategias en bien de la compañía.

Como relata el autor Chiavenato (2009), Recursos Humanos es el área encargada de realizar la gestión humana de empresa, ejecutando actividades que conlleva a la organización del personal tanto como la selección, el reclutamiento, la formación, capacitación, entrenamiento, liderazgo, planes de carrera entre otros en beneficio de los seres humanos en la compañía.

## **2.5 Gestión por competencias**

Desde hace algunas décadas, ciertos autores han dado realce al estudio de cómo llevar a cabo las distintas evaluaciones donde al personal se lo ha venido evaluando durante el pasar de los años; pero que de alguna manera debían implementar ciertos parámetros que les conlleve a obtener resultados más visibles y veraces, evitando sesgos que obstruyera dichos resultados.

Es por ello que, se realiza evaluaciones constantes a los clientes internos para definir las características específicas con las que debe contar el nuevo candidato para cubrir el puesto de trabajo vacante. Por ende, el concepto de Gestión por competencias, hace referencia a la evaluación del desempeño de un colaborador, y tomando como herramienta para facilitar la selección del nuevo personal o un ascenso o cambio de puesto de un empleado de la misma empresa a través del diccionario de competencias (Lora et al., 2020).

## **2.6 Up skilling**

Se entiende por la actualización de algún proceso que se ha venido trabajando durante un periodo de tiempo. Este cambio, permite actualizar ciertos procesos para contribuir a la mejora y proyección de nuevas estrategias para el avance y crecimiento de la empresa; mediante herramientas tecnológicas, permitiendo estar a la vanguardia y ser competitivos en el mercado.

Las funciones de aprendizaje y desarrollo del talento tienen un rol estratégico en 5 áreas que son fundamentales para el progreso de la compañía; una de ellas es lograr atraer y retener a los mejores talentos del mercado, otorgando de mano las mejores ofertas; segundo se deberá motivar y comprometer a los empleados a entregar lo mejor de sí mismos para el crecimiento y buen manejo de las actividades a cargo. Tercero construir una marca empleadora y crear una cultura basada en valores; esto se llegará a obtener logrando el buen manejo de los empleados, otorgando lo que se ofrece, tener una excelente comunicación entre las áreas e interrelacionarse entre departamentos; finalmente valorar aquellos dones y talentos que cada empleador tiene en sí, para desarrollar y ejecutar ideas innovadoras conforme al crecimiento tecnológico.

Por ende, se puede definir Up Skilling como el proceso de mantener capacitado y actualizado en conocimientos y procesos tecnológicos; logrando mantener y generar oportunidad de crecimiento laboral en la empresa, tomar mejores decisiones y mantener una comunicación más fiable y clara con las jefaturas y formar equipos de trabajo unidos, mejorando así su desempeño laboral (IEBS School, 2022 citado por Urzúa, 2023).



## Capítulo III. Metodología

### 3.1. Diseño metodológico

El presente proyecto surge de la necesidad identificada dentro de la organización, ya que la misma carece del departamento de talento humano, con ello muchos procesos se ejecutan de manera errónea o con falta de claridad en las funciones a ejecutar en cada rol laboral.

A su vez, se crea este proyecto para beneficio de la empresa, ya que por medio de la instauración de los procesos del área de talento humano se potencializa el rendimiento, productividad y se identifica áreas de falencia que se pueden corregir y mejorar a fin de optimizar las competencias y conocimientos de los colaboradores. Todo esto en fiel cumplimiento de las leyes laborales vigentes dentro del país y que permita que la empresa se desenvuelva en un ambiente ético y afianzado en valores corporativos, consolidando una cultura organizacional sólida, sostenible y con gobierno corporativo.

Adicional, destacar la importancia de contar con el personal necesario para desarrollar eficientemente las funciones inherentes a cada puesto laboral; es decir, clarificar las funciones, de esta manera lograr el mejoramiento de la eficiencia y productividad, asegurando la separación de funciones de los puestos para generar una organización responsable que permita el desarrollo de carreras laborales para los colaboradores.

Ahora, al utilizar las metodologías Design Thinking se pretende conseguir mejoras en el ámbito laboral de la empresa, estos van a favorecer a varias áreas de la misma ya que la combinación de eficacia, rendimiento, innovación e ingenio brinda resultados y soluciones viables a problemas del entorno organizacional.

El pensamiento de diseño va a ayudar al capital humano a desempeñarse de manera óptima y efectiva, ya que al aplicar la innovación y creatividad se pretende encontrar

soluciones que satisfagan las demandas de los usuarios y generar estrategias que favorezcan a la empresa, instaurando una cultura organizacional adecuada la cual engloba varios aspectos como una comunicación eficaz, sentido de pertenencia y bienestar organizacional, en los cuales Más Travel a través de la incorporación del área de talento humano aspira obtener una nueva cultura de trabajo dinámica.

Con la metodología Design Thinking, se incorpora dentro de la empresa un pensamiento capaz de analizar múltiples escenarios, convirtiéndose en ventajas competitivas sostenibles, aportando a obtener acuerdos futuros, con caminos más rentables y seguros de negociar; los cuales, permiten la evaluación de las características de productos y servicios ofrecidos por la empresa midiendo sus condiciones en diversos mercados (Bonilla, 2023).

Desde el área de talento humano y con la metodología Design Thinking se prepara al capital humano hacia el cambio y lo proyecta a un futuro en el que se aporten compromisos, susceptible a un entorno cambiante y tenga la capacidad de encontrar un camino óptimo de enfrentarlos, asumiendo roles con mayor apertura y flexibilidad; este brinda oportunidades, contribuye a mirar el entorno desde una perspectiva que siempre ha estado ahí con un pensamiento capaz de ver más allá, de percibir las necesidades y ver oportunidades en ellas, brindando beneficios a la organización. Todo esto con la finalidad de generar ventajas competitivas y un desarrollo inteligente, innovador y sostenible de los recursos humanos (Bonilla, 2023).

### **¿Cuál es la problemática o solución que se procura obtener con este proyecto?**

Al crear el departamento de talento humano se regulan varios procedimientos que al momento se los han estado manejando de manera empírica; así, se generan procesos de selección y reclutamiento acorde al perfil laboral, previamente estructurado, en base a competencias que vaya alineadas a los requerimientos de la empresa. Adicional, se fomenta

una cultura organizacional proactiva y enfocada a adaptación del medio digital, para mejorar el desempeño, aumentar la rentabilidad y afianzar la competitividad de la empresa.

**¿Quiénes son los clientes que requieren este proyecto?**

El cliente que requiere este proyecto es el gerente general de la empresa, Geovanny Carrera.

**¿Cuál es la preocupación o deseo de los mismos? ¿Qué puede suceder si no logran este objetivo?**

El anhelo de la gerencia nace con la finalidad de generar formalidad dentro de sus procesos, a la vez instaurar un departamento que vaya acorde a las necesidades que se presentan dentro de los colaboradores y la empresa, ser un nexo entre los stakeholders. A la vez, busca instaurar herramientas tecnológicas – innovativas que aporten favorablemente al manejo de personal dentro de la organización.

Si no se logra este proyecto, la empresa continuará manejando de manera empírica los procesos, sin orden o con una planificación previa del personal que requiere la organización en puestos claves. Lo que, a su vez, puede generar un estancamiento tanto para la empresa como para los colaboradores al no poder avanzar hacia el crecimiento o fortalecimiento laboral.

**¿Quiénes son los usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso?**

Una vez constituido el departamento de talento humano, éstos serán los usuarios finales, quienes serán aquellos que operen o interactúen con los procesos generados, adicional los que experimenten y lleguen a enfrentar la solución de problemas. De esta manera, permitiendo la autorrealización de cada colaborador en su rol laboral.

### **¿Cuáles pueden ser los principales intereses o preocupaciones de estos usuarios?**

Los principales intereses que se pueden desarrollar con la implementación del departamento de talento humano, con esto se pretende atraer a los candidatos y retener a los mejores talentos, para aportar positivamente al desarrollo y manejo de los colaboradores en las distintas áreas de trabajo, así alinear los objetivos personales a los objetivos organizacionales para trabajar en congruencia. Finalmente, se ejecuten los procesos, acorde a lo establecido previamente por el departamento de talento humano y de esta manera fluya favorablemente el trabajo.

Por otro lado, dentro de las preocupaciones latentes está la resistencia al cambio que se genere dentro de los colaboradores, incluso de los mandos medios, ya que al implementar el departamento esto atrae la regulación de procesos a ejecutar en cada departamento.

Adicional, existe la inquietud de generar estrategias que estén alineadas a buscar y mantener un ambiente de trabajo óptimo y una cultura organizacional alineada a la innovación, fomentando el compromiso, bienestar y la cooperación de cada colaborador.

### **¿De qué otros stakeholders de la organización se requiere su participación?**

Se requiere del apoyo de los mandos medios de cada departamento, para que se instauren los procedimientos de talento humano; además, los clientes sientan la seguridad de que la empresa es segura y confiable ya que se transmite una correcta imagen corporativa; adicional, con esto se crea una marca empleadora.

Es por esta razón que, para el diseño del departamento de talento humano dentro de la empresa en estudio, se opta por adoptar la Metodología Design Thinking, ya que resulta deseable porque nos permitirá mejorar la cultura empresarial, garantizando que se cumplan las normativas y leyes vigentes; adicional, que nos permita tener el manejo

adecuado a los diferentes procesos que encomienda la empresa para su correcto funcionamiento.

Por otro lado, este proyecto resulta importante para la empresa, en virtud a la necesidad latente de que exista un área responsable en procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, ascensos, entre otros vinculados a la gestión de talento humano. Siendo de esta manera el área de talento humano establezca las competencias y actividades para llevar al crecimiento e innovación de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos departamentales y corporativos, así el personal se sentirá respaldado y motivado.

Adicional, resulta ser viable la aplicación de la metodología dentro de la empresa ya que atiende a crear ideas e innovar en los procesos que anteriormente no existían y con ello ir adaptándolos paulatinamente desde el departamento de talento humano hacia el resto de la organización. De esta manera, aportar a resolver problemas por la inexistencia de procesos e irles dando solución y formalidad.

Finalmente, se destaca que la empresa sí dispone de los recursos económicos y materiales dentro del espacio laboral, resultando así la implementación del departamento como tal y forme parte activa de la organización.

### ***3.1.1 Herramienta etnográfica para empatizar con los usuarios y saber sus necesidades***

Dentro de la metodología Design Thinking, resulta fundamental conocer el proceso que conlleva su gestión: en primer lugar, se debe empatizar, posterior es vital definir las estrategias a emplear; a continuación, se encuentra el proceso de idear; con ello, es posible proceder a prototipar, para finalmente continuar con el testeado del proyecto en mente.

Es por ello que, dentro de la metodología se destaca la importancia de experimentar, crear espacios que sean reales adaptados para intentar idear algo nuevo; asimismo, requiere

de la colaboración de todos los involucrados. Aquí surge la necesidad de empatizar, de construir algo que vaya acorde al entendimiento de la problemática por la cual está atravesando la parte implicada y de esta manera diseñar algo acorde a sus necesidades y sobre todo enfocado a los patrones de comportamiento de los colaboradores de la organización.

En tal virtud, se procede a emplear el método de etnografía del diseño a través del método “Mosca en la pared”, mediante la cual la función principal de la misma es la observación en tiempo real, experimentar un día de trabajo dentro del área que busca encontrar alternativas de solución a las problemáticas. Con ello se determina el lugar y horario en donde se va a realizar el levantamiento de información, asimismo se considera al grupo focal a quien va direccionado, se procede a colocar los materiales que van a ser empleados y con ello se recopila información relevante dentro de las notas de la ficha como se aprecia en la figura 4.

**Figura 4:** Plan de investigación

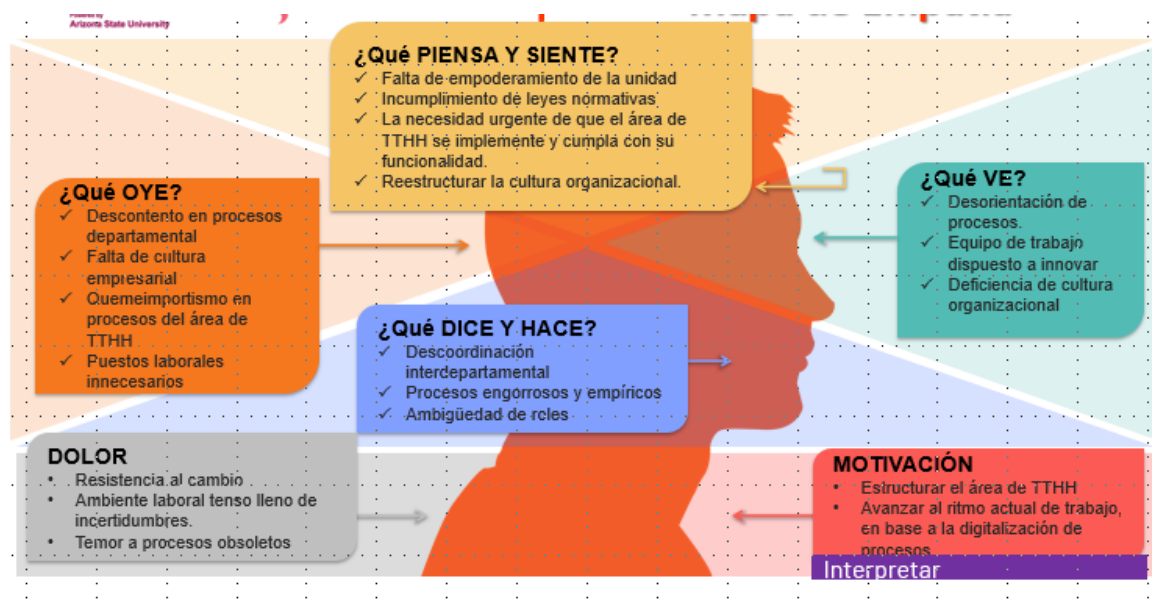
Plan de Investigación		
<p><b>Qué método</b> <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <p>La mosca en la pared</p>	<p><b>En dónde</b> <i>Lugar del relevamiento</i></p> <p>En las instalaciones de la empresa Mastravel – matriz Guayaquil</p>	<p><b>Materiales</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Libreta</p> <p><input type="checkbox"/> Cámara</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Grabador</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Hojas</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> _esferograficos_</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p>
<p><b>A quién</b> <i>Perfil(es) de personas/usuario@s</i></p> <p>Las personas del departamento de RRHH</p>	<p><b>Cuándo</b> <i>Horario del relevamiento</i></p> <p>Horario laboral de 09:00 a 18:00</p>	
	<p><b>Notas</b></p> <p>Se buscara observar el comportamiento de los trabajadores dentro de la misma area, partiendo desde sus propias necesidades</p>	
	<p><b>Responsable: Daniela Espinoza</b></p>	

Nota: Plan de investigación. Tomado como referencia de Herramienta para empatizar por Dr. Contenti, 2024.

### 3.1.2 Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios

A través del mapa de empatía, el cual permite que se identifiquen aquellos eventos o hechos que resulten de gran relevancia que permitan revelar el perfil del usuario. Para lo cual; se cuentan con seis aspectos a considerar, los cuales son altamente relacionados con los sentimientos del ser humano: se puede definir ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve? ¿Qué dice y hace? ¿Qué oye? El dolor y la motivación. Por lo cual, se desarrolla la figura 5 como un resumen de las herramientas para interpretar las necesidades / deseos de los usuarios.

**Figura 5:** Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios



Nota: Herramienta para interpretar las necesidades de los usuarios. Tomado como referencia de Herramienta para empatizar por Contenti, 2024.

### 3.1.3 Redacción de los insights accionables resultante de la interpretación del usuario.

1. ¿La creación del departamento de recursos humanos dentro de Más Travel mejorará los procesos y cultura organizacional?
2. ¿Qué debemos hacer para asegurar la eficiencia del departamento de talento humano?

3. ¿Cómo podemos lograr la implementación adecuada de los procedimientos del área de talento humano?

#### ***3.1.4 Herramienta/s para la generación de ideas seleccionada/s y participantes (usuarios) de la organización.***

Con la finalidad de generar ideas productivas que conduzcan hacia dar respuesta de los Insights Accionables se ha empleado la herramienta de Brainwriting, con la cual se ha ido anotando las ideas de todos los participantes o usuarios para con ello llegar y conducir a las conclusiones de acciones que permitan que el proyecto según la similitud de ideas o pensamientos.

En base a las ideas previamente descritas, se procede a organizar por grupo de ideas, aquellas que están enfocadas en la mejora de los procesos organizacionales, las cuales se procede a colocar de color verde, aquellas que se encaminan a mejorar la cultura organizacional las cuales se coloca con color amarillo y finalmente se agrupan las ideas que canalizan la comunicación interna de la empresa colocando de color rosa. En base a estas ideas se procede a dar respuesta a cada uno de los Insights Accionables previamente planteados (véase figura 6).



**Figura 6:** Resultados de la herramienta de Brainwriting



**¿La creación del departamento de recursos humanos dentro de Más Travel mejorará los procesos y cultura organizacional?**

La creación de un departamento de recursos humanos dentro de Más Travel tendrá un impacto positivo en los procesos y la cultura organizacional, siempre y cuando se implemente de manera efectiva y se alinee con los objetivos y valores de la empresa. El departamento de recursos humanos permitirá establecer políticas y procesos justos y transparentes, mejorar la comunicación interna, fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados, y promover una cultura de trabajo colaborativa y orientada al logro de los objetivos.

**¿Qué debemos hacer para asegurar la eficiencia del departamento de talento humano?**

Para asegurar la eficiencia del departamento de talento humano en Más Travel, se canaliza implementar acciones como:

1. Definir una estrategia de recursos humanos alineados con los objetivos de la empresa.

2. Establecer procesos reglamentados con la finalidad de que los colaboradores mantengan clara la información a cumplir en función al desempeño de sus roles.
3. Promover una cultura organizacional basada en valores que permita canalizar la innovación, colaboración y el crecimiento profesional.
4. Ofrecer programas de capacitación, empoderamiento y fortalecimiento de los empleados.
5. Fomentar una comunicación abierta interdepartamental.
6. Actualizar y sistematizar los procesos del departamento de talento humano, con el objetivo que sea accesible para todos los colaboradores.

### **¿Cómo podemos lograr la implementación adecuada de los procedimientos del área de talento humano?**

Para lograr una implementación adecuada de los procedimientos del departamento de talento humano debemos optimizar procesos para generar mayor rentabilidad por lo cual se debe contar con un clima organizacional saludable.

Dentro de la empresa debe existir una comunicación y capacitación con el objetivo de mantener informado a los empleados sobre los nuevos procesos y capacitarlos para la ejecución.

Debe de existir monitoreo y mejora continua de los procesos a fin de realizar ajustes de ser necesario.

Se procederá a implementar la automatización; es decir, utilizar herramientas tecnológicas para agilizar los procesos.

### 3.1.5 *Tipología de prototipo a presentar a los usuarios para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso*

Se empleará el prototipo de storyboard a fin de visualizar la problemática existente en la empresa con la que vamos identificando con claridad los objetivos y lo que se quiere lograr. Dentro de esta etapa del proceso se pretende generar un modelo de aplicación que se pretende construir, el cual es completamente visual, permite asimismo hacer tangibles las ideas, ayuda de igual manera a facilitar el entendimiento y la evolución del proyecto.

Para lo cual, se procede a elaborar el storyboard que permite ir relatando de manera gráfica y en orden las situaciones actuales de la empresa y hacia donde se pretende evolucionar mediante el planteamiento de la propuesta.

Es aquí en donde se narra la problemática existente de la empresa que genera un desorden en sus procedimientos internos, con ello surge la necesidad de crear propuestas que estén alineadas a la mejora del departamento de talento humano, a través de la elaboración de planes y establecimiento de procesos departamentales para ponerlos en marcha, siendo eficientes dentro de la gestión del personal. Todo lo anteriormente descrito, con la finalidad de mejorar el desempeño y productividad y con ello llegar a evolucionar a la empresa Más Travel a contar con herramientas agile (véase figura 7).

**Figura 7:** *Diseño del departamento de talento humano de Más Travel*



### ***3.1.6 Acciones de testeo para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por los usuarios***

Por medio del testeo recolectaremos información útil y determinaremos si la implementación del departamento de talento humano (producto) cumple con las características adecuadas para satisfacer las necesidades de la empresa, colaboradores, consumidor final y se determine el éxito de la misma.

La interacción directa con el departamento de talento humano y por medio de la observación se aplicará encuestas para medir si las personas tienen interés, dudas o sugerencias.

### **3.2. Fuentes de datos e información**

Fuentes primarias. - Se recolecta información de primera mano de parte de la empresa Más Travel, en donde se obtiene datos acerca de la misión, visión, valores corporativos, número de empleados dentro de nómina, entre otros.

Fuentes secundarias. - Se toma información de la web de parte de repositorios digitales, artículos de revistas científicas, e-books, entre otros que proporcionan información confiable y fidedigna.

## Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta

### 4.1 Técnica efectiva de selección de personal

#### 4.1.1 *Objetivo*

El presente procedimiento tiene por objeto establecer una metodología y los instrumentos técnicos necesarios para escoger a la persona idónea para ocupar un puesto dentro de Más Travel S.A, en función de los requisitos y competencias determinadas en el perfil del puesto y/o los requisitos señalados en la normativa vigente.

#### 4.1.2 *Ámbito de aplicación*

El procedimiento es de aplicación para toda la empresa de Más Travel incluida sus sucursales.

#### 4.1.3 *Glosario*

- **Análisis del cargo:** El análisis del cargo o también conocido puesto consiste en mantener una amplia información sobre el mismo, este tipo de análisis es una técnica administrativa cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen (Landa et al., 2021).
- **Reclutamiento:** Es el procedimiento mediante el cual la empresa busca incluir personal idóneo para ocupar un cargo dentro de la empresa, realizando convocatoria (Barzallo, 2023).
- **Convocatoria:** Es la fase en la cual se ejecuta la difusión de la vacante registrada en la empresa, en esta fase se detalla las atribuciones y exigencias del cargo a ser

ocupado, a fin que el postulante cumpla con los requisitos exigidos (Ayala y Santamaria, 2018).

- **Selección de personal:** Es un proceso que permite escoger la/el candidato más adecuado que cumpla con las exigencias descritas en el perfil del puesto (Lascano, 2024).
- **Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos:** Es un documento de apoyo para la unidad de talento humano, que compila todo el material de consulta para desarrollar los demás Subsistemas de la unidad, este documento contendrá la estructura de los puestos organizacionales, la identificación de cada perfil de puesto; tales como: datos del puesto, interfaz, instrucción formal, experiencia laboral, trayectoria, actividades esenciales, la misión, conocimientos y las competencias tanto técnicas como conductuales (Vela y Nieto, 2018).

#### **4.2 Descripción del procedimiento**

Según Lascano (2024), el inicio de un proceso de selección implica una planificación; a su vez, una gestión integral de los recursos humanos bien realizados permite reducir imprevistos en los procesos de selección, mientras que una gestión deficiente puede resultar en una alta rotación de personal, lo que a su vez demanda un mayor esfuerzo en la selección de personal.

A continuación, se detalla el proceso de selección de personal propuesto, señalando cada fase a cumplir por el departamento de talento humano, con la identificación del rol de responsabilidad;

#### **4.2.1 Identificar la necesidad de contratación de personal**

- a) Rol del responsable: El rol le compete a la unidad requirente a través del responsable de la unidad o quien haga sus veces, es quien motiva la necesidad de contratación de personal.
- b) En esta fase el responsable de la unidad requirente expresa la necesidad de la contratación de personal utilizando el Formulario De Requerimiento De Personal (véase anexo 1), este requerimiento será remitido al Gerente General quien con su firma de responsabilidad autorizará el inicio del proceso de selección para la contratación del nuevo personal.

#### **4.2.2 Verificar el manual de puestos de Más Travel/ planificación del proceso de selección**

- a) Rol del responsable: En este proceso interviene la unidad de talento humano.
- b) En esta fase la unidad de talento humano, analizará el formulario de requerimiento de personal aprobado por el Gerente General y a través del formato de Análisis Ocupacional - 002 y Descripción y Perfil del Puesto 003 (véase el anexo 002 y 003), con esto se procederá a validar la existencia del perfil de puesto requerido en el manual de puestos de la empresa. Posteriormente, la unidad de talento humano en el formato denominado cronograma del proceso de selección (véase el anexo 004), establecerá la planificación del proceso de selección identificando la fecha de inicio y fin del proceso, la cual será puesta en consideración del Gerente General.

#### **4.2.3 Preparación de pruebas técnicas y estructura de la entrevista**

- a) Rol del responsable: Interviene el departamento de talento humano y el responsable de la unidad requirente o profesional de la empresa a fin al puesto.

- b) En esta fase, la unidad de talento humano solicitará al responsable de la unidad requirente un profesional cuyo perfil académico sea el más a fin al puesto que se llamará a selección; de no existir dentro del área el profesional indicado, se solicitará el apoyo a otro profesional de la empresa, siempre y cuando cumpla con el perfil mínimo exigido. Una vez reconocido el profesional, la unidad de talento humano requerirá la preparación del conjunto de banco de preguntas de conocimiento y competencias técnicas (de ser el caso), las mismas que serán mantenidas con el carácter de reservadas, para esto se implementará el formato de Estructura de Pruebas Técnicas (véase anexo 005); adicional, se estructurará la entrevista implementando el formato Lista de Verificación de la Entrevista (véase anexo 007).

#### **4.2.4 *Publicar y difundir la convocatoria***

- a) Rol del responsable: Unidad de talento humano.
- b) En esta fase, la unidad de talento humano realizará la difusión plena de reclutamiento y selección; a través, de redes profesionales como plataforma de LinkedIn, Multitrabajos y Socio Empleo Ecuador. Además, para este fin se utilizará las redes sociales utilizando los perfiles corporativos (cuentas oficiales) en Instagram y en Facebook para obtener un mayor alcance de candidatos.

#### **4.2.5 *Postulaciones***

- a) Rol del responsable: Postulante o aspirante al puesto vacante.
- b) En esta etapa el aspirante al puesto vacante postulará libre y voluntariamente, durante la difusión plena de la convocatoria en las aplicaciones digitales previamente establecidas, manifestando su interés en participar en el proceso de reclutamiento y selección.



#### **4.2.6 Verificación del mérito**

- a) Rol del responsable: Unidad de talento humano.
- b) En esta etapa de verificación de las postulaciones se evalúa el cumplimiento del perfil del puesto por parte de cada postulante, de acuerdo a la información registrada por él, en su Hoja de Vida. El departamento de talento humano debe evaluar el mérito, para lo cual debe seguir los siguientes criterios:
  - 1. Considerar sólo la información ingresada por el postulante. No puede aceptar otro tipo de información.
  - 2. Revisar la información registrada por el postulante, en comparación con el perfil del puesto requerido.
  - 3. Aplicar el mismo criterio para todos los postulantes en lo que se refiere a evaluación de la instrucción formal y experiencia.

Finalmente, la unidad de talento humano emitirá un informe técnico, en el cual se registrará todo lo actuado en la etapa de verificación del mérito.

#### **4.2.7 Toma de pruebas técnicas**

- a) Rol del responsable: Unidad de talento humano.
- b) Concluida la verificación de los postulantes, se iniciará el procedimiento de evaluación técnica, cuando amerite el caso. En este proceso se mide, objetiva y técnicamente, los niveles de competencia que ostentan los y las aspirante, a través de pruebas. Para realizar las pruebas el postulante debe llevar consigo su documento original de identificación que podrá ser:
  - 1. Cédula de ciudadanía o de identidad;
  - 2. Licencia de conducir con fotografía; o,
  - 3. Pasaporte.

La aplicación de las pruebas debe ser hecha a todos los postulantes que superaron la etapa de verificación del perfil.

#### **4.2.8 *Calificación de pruebas técnicas***

- a) Rol del responsable: Unidad de talento humano y responsable de la unidad requirente.
- b) En esta etapa se procede a la calificación de las pruebas técnicas, el postulante que obtuviera la calificación requerida pasará a la etapa de entrevista. Las unidades intervinientes emitirán el informe correspondiente.

#### **4.2.9 *Estructura de la entrevista***

- a) Rol del responsable: Unidad de talento humano y responsable de la unidad requirente.
- c) La entrevista constituye un espacio de encuentro con una o un aspirante, que permita identificar y evaluar su competencia y comportamiento laboral y relacionarlo con la descripción y el perfil del puesto.

Una vez culminada la prueba y de acuerdo al cronograma se procederá a la entrevista de las y los aspirantes. Para esto las unidades intervinientes deberá preparar la estructura de la entrevista, implementando el Formato de lista de verificación de entrevista (véase anexo 7).

La entrevista estará estructurada por competencias por los siguientes factores:

- Estimación del potencial de la persona para aprender de la experiencia (competencias conductuales): preguntas que permiten identificar y evaluar la capacidad de la o el aspirante para aprender de sus experiencias, desarrollar nuevas competencias y adaptarse a diferentes medios. Se calificará sobre 15 puntos;
- Evaluación de conocimientos técnicos: cuestionamiento que permiten apreciar y calificar los conocimientos de la o el candidato sobre los aspectos técnicos necesarios para ejercer el puesto. Se calificará sobre 10 puntos;

- Análisis de logro del candidato (motivación): relacionado con la identificación de los logros profesionales más destacados alcanzados por la o el aspirante. Se calificará sobre 5 puntos.
- Análisis del conocimiento cultural sobre la empresa: permite identificar el amplio conocimiento que tenga sobre la empresa. Se calificará sobre 5 puntos; y,
- Para aquellos puestos excepcionales, que no requieran contar con experiencia previa, no se tomará en cuenta el factor de los literales c y d, y los diez puntos asignados a estos literales se sumarán: 5 a la puntuación del literal “a” y 5 a la puntuación del literal “b”.

#### ***4.2.10 Toma de la entrevista***

- a) Rol del responsable: Gerente General.
- b) Previo a la toma de la entrevista la unidad de talento humano deberá establecer el Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a candidatos (véase anexo 6), para lo cual cada candidato que haya pasado a esta etapa deberá celebrar el protocolo de consentimiento, a fin de dar inicio a esta etapa de entrevista.

#### ***4.2.11 Calificación de la entrevista***

- a) Rol del responsable: Gerente General, unidad de talento humano y responsable de la unidad requirente (en calidad de miembros calificadores).
- b) Los registros de calificación de la entrevista serán consignados. La suma de los puntajes parciales será la nota de la entrevista asignadas a cada aspirante. Para ello, una vez finalizada la entrevista, sin la presencia de la o el aspirante se obtendrá un puntaje final de la siguiente manera:

- Cada miembro calificador, individualmente, procederá a calificar y asignar los puntajes asignados a la o al aspirante entrevistado, y obtendrá un puntaje total para cada uno de ellos; y,
- Los miembros calificadores procederán a sumar los puntajes totales asignados a cada aspirante, y obtendrán su promedio de calificación, con lo que se obtiene la calificación final de la entrevista, se implementará la Matriz consolidada de resultados de candidatos (véase anexo 008).

#### **4.2.12 Ganador del proceso de selección**

a) Rol del responsable: Unidad de talento humano.

b) En esta etapa la unidad de talento humano comunicara al Gerente General mediante el Acta de declaratoria de ganador (véase anexo 011) y con ello se culmina el proceso de selección de personal indicando el candidato ha sido el/la ganadora en el proceso. Así se da inicio a la etapa de contratación.

A continuación, se presenta un resumen en la tabla 2 con la descripción del proceso de selección previamente expuesto.

**Tabla 2:** Descripción del proceso para la gestión de selección de personal

<b>No.</b>	<b>Actividad del proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formularios a implementar</b>
1	Identificar la necesidad de contratación de personal	Unidad requirente	Solicitud de puesto - 001” denominado formulario de requerimiento de personal. Anexo 1.
2	Verificar el Manual de puestos de Más Travel/ Planificación del	Unidad de talento humano	Análisis ocupacional – 002. Anexo 2. Descripción y perfil del puesto – 003. Anexo 3. Cronograma del proceso de selección. Anexo 4.

	proceso de selección		
3	Preparación de pruebas técnicas y Estructura de la Entrevista.	Unidad de talento humano y responsable de la unidad requirente.	Estructura de pruebas técnicas. Anexo 5. Lista de verificación de la entrevista. Anexo 7.
4	Publicar y difundir la convocatoria	Unidad de talento humano	Implementará redes profesionales. Redes sociales
5	Postulaciones	Aspirante o postulante	Postulación de una persona, libre y voluntariamente, en las aplicaciones digitales establecidas.
6	Verificación del Mérito	Unidad de talento humano	Se evalúa el cumplimiento del perfil del puesto por parte de cada postulante, de acuerdo a la información registrada por él, en su hoja de vida. Se emitirá uniforme técnico que valide la información verificada.
7	Toma de pruebas técnicas	Unidad de talento humano	Para realizar las pruebas técnicas el postulante debe llevar consigo su documento original de identificación
8	Calificación de pruebas técnicas	Unidad de talento humano y responsable de la Unidad Requirente	Se procede a la calificación de las pruebas técnicas y el mejor puntuado pasara a la siguiente etapa. Las unidades intervinientes emitirán el informe correspondiente.
9	Convocar al tribunal	Unidad de talento humano	Mediante documento de confirmación se procede a informar al tribunal cuales son los postulantes que pasaron a la etapa de entrevista y se anexará la estructura de la entrevista Anexo 6: Formato N.- 006 – Proceso de Selección: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a candidatos.
10	Asistir a la entrevista	Postulante	El postulante deberá asistir a la entrevista en el lugar, fecha y hora indicada. En caso de no presentarse a la entrevista el postulante será descalificado.

11	Calificación de entrevista	Tribunal	En esta etapa el tribunal se reúne y procede a la calificación de la entrevista el postulante que cumpliera con la nota requerida pasara a la etapa de revisión de documentación entre ellos las referencias. Anexo 7: Lista de verificación de entrevista N.-007 y Anexo 8 matriz consolidada de resultados de candidatos N.- 008.
12	Ganador del proceso de selección	Unidad de talento humano	Mediante documento legal se informa al ganador y a los tres mejores puntuados Anexo 09: Acta de declaratoria de ganador/a con la finalidad de dar inicio al proceso de contratación.

## **Capítulo V. Filosofía del área de talento humano de Más Travel**

Más Travel, es una empresa mayorista dedicada a realizar actividades de turismo en general, se ubica en Ecuador, con su agencia principal en la ciudad de Guayaquil y dos sucursales dentro del mismo país, Quito y Cuenca.

Con un total de 50 colaboradores, hacen de esta empresa una solución, brindando a sus clientes (agencias de viajes) alojamientos, hoteles, traslados, destinos hacia diferentes ciudades, países y continentes, haciendo que sea una experiencia inolvidable para los turistas de toda edad.

Más Travel se siente comprometido con el cliente, llegando a cumplir los puntos de las negociaciones, necesidades y expectativas de los mismos, llegando así a fidelizarlos, con su buen prestigio hacer crecer su cartera de clientes.

### **5.1 Filosofía de Más Travel para gestionar su talento humano**

Para Más Travel se cree que el talento humano es el activo más valioso y diferenciador. Por ello, a través de un entorno laboral estimulante, colaborativo e innovador se atrae, retiene y desarrolla a los mejores profesionales del mercado. Se reconoce y recompensa el desempeño sobresaliente, el compromiso y la contribución de los colaboradores a los objetivos de la organización. Se fomenta el aprendizaje continuo, el crecimiento profesional y el liderazgo del equipo. Promover una cultura de respeto, diversidad e inclusión, donde cada persona se siente valorada y apoyada. Se aspira a ser una empresa de referencia en el sector, donde las personas se sientan orgullosas de trabajar y se identifiquen la misión y valores.

## 5.2 Entorno interno y externo de la dirección de personas de Más Travel

Dentro de la empresa Mayorista de Turismo Más Travel, al no contar con un departamento de talento humano se prevalecen las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se prevén frente a su creación dentro de la empresa al respecto. En este sentido, se destacan los factores internos de la siguiente manera.

**Fortalezas.** – Contar con un departamento de recursos humanos permite una gestión y dirección de los colaboradores de manera eficiente; asimismo, se instaura la formalidad de crear y generar cultura organizacional para difundirla y fomentarla dentro de la organización. Se mejoran los procesos de selección y reclutamiento prevaleciendo en sistema de gestión por competencias, así la empresa puede contar con personal más acorde a la misión, visión y objetivos que tiene planteados. Finalmente, se genera una comunicación asertiva, priorizando el feedback para que de esta manera los mensajes sean claros y oportunos.

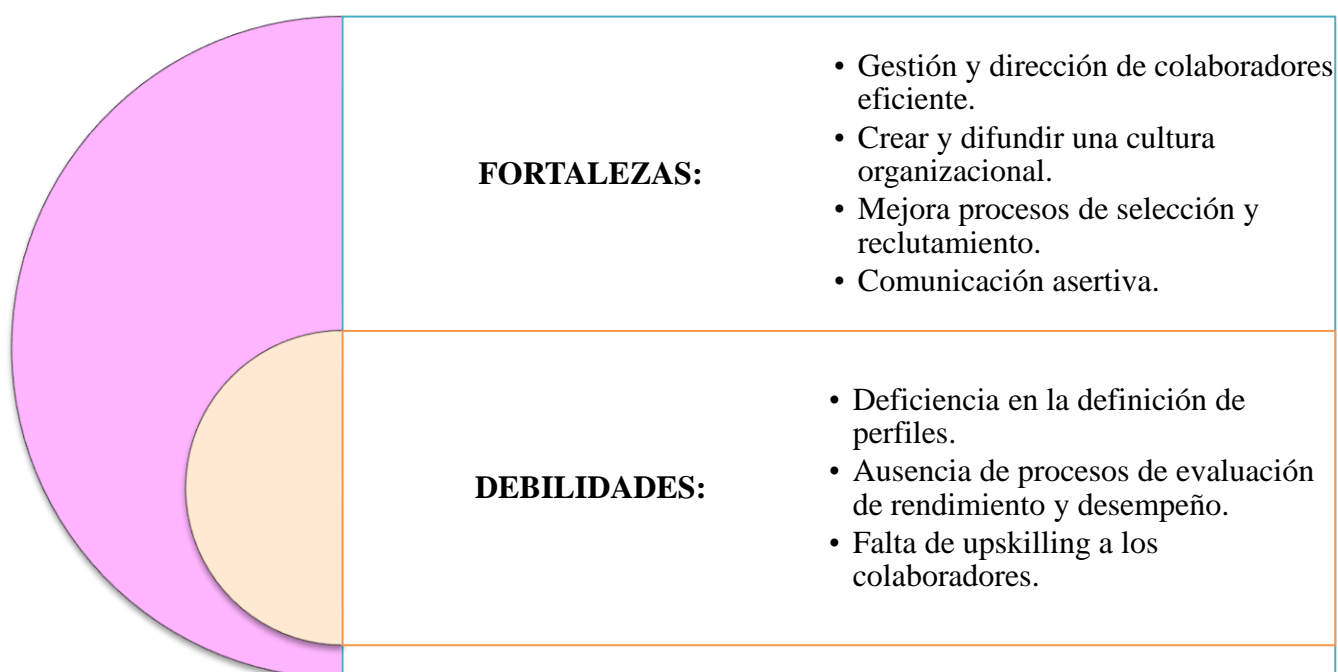
**Debilidades.** – Actualmente, no se cuenta con un proceso formal de reclutamiento, tampoco se tiene definido los perfiles laborales dentro de la organización. Por otro lado, existe deficiencias en los procesos de evaluación de rendimiento y desempeño de los colaboradores de Más Travel. Finalmente, se tiene un deficiente proceso de upskilling; es decir, que no se realizan programas de capacitación a los trabajadores con la finalidad de que estos desarrollen nuevas competencias y así mejorar su efectividad y eficiencia.

Asimismo, se procede a analizar el ámbito externo del área de Recursos Humanos de Más Travel, destacando sus oportunidades y amenazas dentro del mismo. Por lo cual, dentro de sus oportunidades prevalecen que muy a pesar de la ausencia del departamento formalmente, cada departamento ha logrado el cumplimiento de sus objetivos. De igual manera, se plantea un área de mejora hacia el resto de departamentos, para que juntos funcionen de manera equilibrada y así se consiga fomentar una cultura colaborativa, alineada



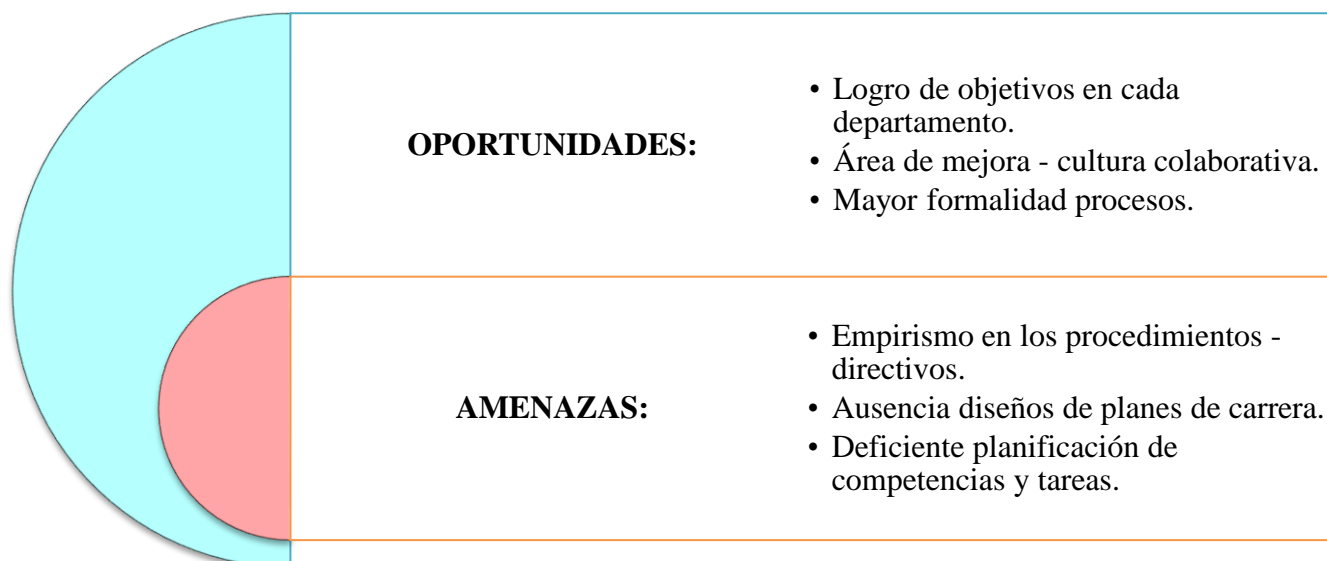
a ser de Más Travel una empresa 4.0 del sector turístico. Finalmente, es importante que se instaure prácticas y políticas que aporten con mayor formalidad a los procesos que se ejecutan dentro de la organización, empezando por los procesos de selección y reclutamiento enfocándose a las competencias, procedimientos de capacitación y formación para los colaboradores, la generación de sucesión, definición de la política retributiva justa, entre otros que generen el compromiso colectivo de los trabajadores dentro de Más Travel (véase figura 8).

**Figura 8:** Factores internos del departamento de talento humano de Más Travel



Finalmente, se destacan que las principales amenazas dentro del departamento de talento humano de Más Travel cuya base está en el empirismo en los procedimientos de la empresa por parte de los directivos de la organización; de igual manera, representa un reto para el departamento de recursos humanos definir un plan de carrera para los colaboradores. Asimismo, se destacan las contrataciones y creación de puestos laborales sin una previa planificación o definición de competencias y tareas a asignar por lo cual genera un incremento de la masa salarial de Más Travel (véase figura 9).

**Figura 9:** Factores externos del departamento de talento humano de Más Travel



### 5.3 Representación conceptual de modelo de gestión del talento humano de la empresa

#### Más Travel

El modelo de gestión del talento humano en Más Travel está basado en colocar a la persona adecuadamente en el puesto indicado, brindándole la capacitación y motivación necesaria para aportar en los objetivos de la empresa.

Este modelo es una herramienta de gestión que se enfoca en procesos para involucrar, retener y facilitar el crecimiento del talento humano, manteniendo la motivación continua y efectiva, para alcanzar los objetivos personales y al mismo tiempo contribuir a los objetivos de la empresa.

El factor humano juega un papel decisivo y protagonista, siendo esta la razón por la que buscamos el entrenamiento constante ya que de aquí depende el éxito o fracaso de la

empresa o de sus colaboradores. Es en este escenario la gestión estratégica del talento humano cobra importancia y este proceso nos permite identificar los talentos adecuados.

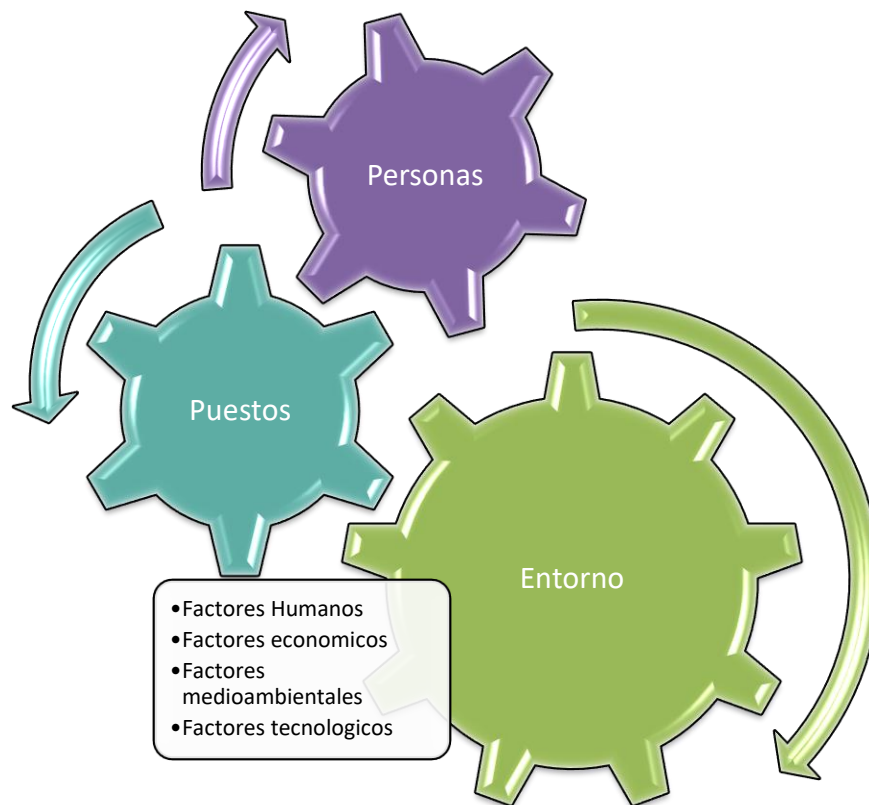
El factor económico desempeña un papel clave para incrementar la activación financiera en Más Travel, ya que aumenta su rendimiento y crear valor añadido para la empresa a través del crecimiento de la productividad, alcanzando los objetivos de fidelización de los empleados y logrando una mejor posición en el mercado.

En cambio, el factor medioambiental es un conjunto de conocimientos ambientales en la gestión de los recursos humanos en la organización. Este nuevo factor ambiental significa un cambio en la estructura de Más Travel un cambio en la lista de ocupaciones, nuevas habilidades profesionales, necesidades e incide en la adquisición de especialistas cualificados y elaboración de planes de formación, viéndose los resultados de la adaptación del entorno de la organización a las distintas funciones de la gestión de talento humano.

Y, por último, los factores tecnológicos también representan cambios sociales, administrativos y económicos dentro de la organización por lo que impulsa a implementar modelos de gestión diferenciadores que conviertan al recurso humano en un recurso estratégico, el cual beneficia en gran medida a Más Travel por que aporta soluciones técnicas, automatizadas que contribuyen en la simplificación de procesos como los de selección. Estos cambios tecnológicos acarrear nuevos enfoques y tendencias que se caracterizan por ser más flexibles y ágiles contribuyendo a una optimización de tiempo convirtiendo a Más Travel en una empresa innovadora que extrae el máximo provecho y se adapta a los avances

tecnológicos actuales. Ante lo anteriormente detallado, un resumen se presenta en la figura 10.

**Figura 10:** Representación conceptual de modelo de gestión del talento humano de la empresa Más Travel



Nota: Representación conceptual de modelo de Gestión del talento humano de la empresa Más Travel. Tomando de referencia a Gómez-Mejía et al. (2016).

#### 5.4 Misión del departamento de talento humano

La misión del departamento de talento humano de Más Travel es crear una organización capaz de instruir, administrar y atender las necesidades de la empresa, que se esfuerza por conservar y atraer a los mejores colaboradores que se alineen al desarrollo de los objetivos organizacionales.

## **5.5 Visión del departamento de talento humano**

La visión de Más Travel es sistémica e integral que va de la mano con todos los grupos de interés de la empresa, con anticipación al futuro fomentando el desarrollo de la mente y la emoción, creando ambientes que brinden condiciones para el desarrollo del potencial humano y consolidarnos como una marca empleadora que promueve la diversidad y motiva a la autorrealización, crecimiento y progreso de la empresa.

## **5.6 Valores del departamento de talento humano**

El Departamento de talento humano de Más Travel mayorista de turismo considera como fundamentales los siguientes valores:

### **5.7.1 Mérito**

Nuestra filosofía se basa en la selección y el avance impulsados por el mérito, con énfasis en las mejores habilidades posibles y mostrar el potencial de mejora.

### **5.7.2 Desarrollo continuo**

Nuestros talentos se desarrollan y mejoran constantemente, con el apoyo continuo de nuestro equipo.

### **5.7.3 Eficiencia**

Estamos interesados en procurar que dentro de nuestra empresa exista continuamente la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades y procesos, buscando optimar los recursos de la misma y de este modo aportar con el éxito de la organización.

### **5.7.4 Compromiso**

Animamos a nuestro personal a estar comprometido con la misión y los valores de la institución, y queremos que todos los talentos se sientan parte de esta organización.

### **5.7.5 *Diversidad e inclusión***

La diversidad que reconocemos y celebramos en la empresa va enfocada a ser una fuente de felicidad y oportunidades para todos, en la cual se motive al logro y se promueva la inclusión.

### **5.7.6 *Colaboración***

La clave para conseguir grandes resultados es la colaboración, es por ello que nuestro enfoque de equipo es colaborar de manera efectiva ya que esto es lo que nos distingue como individuos, que es lo primordial para conseguir resultados excepcionales.

### **5.7.7 *Servicio a la comunidad***

Como empresa, valoramos a nuestros empleados por encima de todos los demás y nuestro objetivo es brindarles los mejores servicios posibles los cuales cumplan con las expectativas de estos y satisfagan sus necesidades.

## **5.7 Objetivos estratégicos de la unidad de talento humano de Más Travel**

Para la unidad de talento humano de Más Travel, se trabaja en la definición de objetivos estratégicos que guíen las acciones y decisiones, se busca establecer una serie de objetivos estratégicos que orienten las acciones y decisiones. El objetivo es optimizar el rendimiento laboral, promover el bienestar de los empleados y asegurar una comunicación clara sobre las responsabilidades; es decir, se busca dirección, enfoque, claridad, cohesión y metas definidas.

Estos objetivos se dividen en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, que nos permitirán enfocar los esfuerzos en el crecimiento y desarrollo del talento humano en Más Travel.

### **5.8.1 Objetivos explícitos**

#### **5.8.1.1 Atracción de talento.**

Enfocar los esfuerzos en atraer individuos con potencial y la capacidad de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para Más Travel. Utilizar la plataforma de reclutamiento de Socio Empleo del Ministerio de Trabajo, se propone incrementar en un 20% el número de candidatos potencialmente calificados en los próximos seis meses. Realizar evaluaciones periódicas del rendimiento del proceso de selección, monitorizando la tasa de éxito en las contrataciones, por medio de KPI's.

#### **5.8.1.2 Motivación.**

Se compromete a crear un entorno propicio donde nuestro equipo trabaje con satisfacción, impulsando un liderazgo saludable y motivador. Establecer objetivos claros para que cada miembro perciba su contribución como fundamental para el éxito de Más Travel. Implementar programas de liderazgo, fijaremos metas definidas y proporcionaremos retroalimentación regular. Realizar encuestas periódicas y evaluaremos el ambiente laboral a través de indicadores clave de desempeño, con el objetivo de lograr un aumento del 25% en la satisfacción laboral cada año siguiente.

#### **5.8.1.3 Crecimiento.**

El desarrollo personal es parte del crecimiento individual, la actitud y el comportamiento de la persona, suelen estar influenciados por el interés de superación diaria. La clave para alcanzar y mantener el éxito se focaliza en conservar una actitud positiva, confiar en las capacidades propias y orientarse a buscar el crecimiento propio.

Para Muñoz (2023) el crecimiento personal y laboral no solo radica en incentivos económicos, sino que también en la motivación y el alcance de los compromisos del empleado, que normalmente están enfocados a los objetivos y valores de la empresa.

#### **5.8.1.4 Retención de talento.**

Según Ames (2021), los componentes de atracción y retención del talento humano están entrelazados y vinculados a un compromiso laboral, que adoptan los trabajadores para con la empresa.

Por lo anterior expuesto, Más Travel a través de la unidad de talento humano busca diseñar estrategias dinámicas para atraer y retener los colaboradores más talentosos, proporcionando programas de desarrollo profesional y personal, la efectividad se medirá mediante la tasa de retención y se realizará feedback a través de encuestas de satisfacción, con evaluaciones trimestralmente.

### **5.8.2 *Objetivos implícitos***

#### **5.8.2.1 Cumplimiento normativo.**

Más Travel, a través de la unidad de talento humano, garantizará el cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales vigentes, protegiendo tanto los derechos como las obligaciones de la organización y de los empleados.

Con los departamentos de la empresa, se elaborará e implementará una planificación periódica para las revisiones y actualizaciones de las políticas internas, se proporcionará capacitaciones en normativas laborales y se ejecutará auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento.

#### **5.8.2.2 Productividad.**

La unidad de talento humano de Más Travel evaluará la formación y medirá su impacto en los resultados de las actividades para mejorar la competitividad de sus colaboradores. Se identificarán las necesidades de formación mediante una planificación



anual, se aplicarán programas de capacitación y formación académica, y se ajustarán según los resultados obtenidos.

### **5.8.2.3 Calidad de vida.**

Según artículo realizado a la calidad de vida laboral en las organizaciones, canaliza que la Calidad de vida laboral, involucra variables organizacionales tales como, satisfacción laboral, dignificación, bienestar laboral, humanización del trabajo, su idea varía de acuerdo a la subjetividad de los trabajadores, convirtiéndose en un pilar fundamental en la organización (Salas et al., 2021).

Partiendo del artículo antes mencionado, la unidad de talento humano de Más Travel, canalizará procesos continuos y dinámicos encaminados al bienestar de los trabajadores de la empresa, tales como salud bienestar, calidad de vida laboral, garantías laborales. Se ejecutará controles evaluativos periódicos.

## **5.8.3 *Objetivos a largo plazo***

### **5.8.3.1 Mejora de la eficiencia.**

La unidad de talento humano de Más Travel, optimizará los procesos internos, implementando la tecnología para la mejora de la eficiencia y proporcionan una adecuada capacitación al personal sobre sistemas de software útiles para cada área administrativa en la empresa, permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos, fomentando el trabajo en equipo.

### **5.8.3.2 Rentabilidad.**

La unidad de talento humano de Más Travel, a través de la planificación anual establecerá programas de motivación, aprendizaje y el intercambio de información,

maximizando el potencial y talento de sus miembros, a fin de mantener la retención del talento y mejorar el rendimiento tanto individual como colectivo.

### **5.8.3.3 Generación de valor.**

Enfocar los esfuerzos en agregar valor a la organización mediante la contribución del talento humano en el logro de los objetivos estratégicos, estableciendo programas de desarrollo de habilidades estratégicas, nos enfocamos en mantener la posición competitiva.

### **5.8.4 *Objetivos específicos de la unidad de talento humano***

Estos objetivos estratégicos se traducen en una serie de objetivos específicos para la unidad de talento humano en Más Travel.

#### **5.8.4.1 Reclutamiento y selección.**

El trabajador es un elemento valioso en la empresa el cual está estructurado de culturas, conocimiento y cualidades para crecer y desarrollarse, es por esta razón que el proceso de reclutamiento y la selección son herramientas importantes para identificar el potencial de los candidatos de los cuales se va a disponer para el mejoramiento de las gestiones administrativas (Guerrero, 2021).

Partiendo de este concepto, corresponde a la unidad de talento humano de Más Travel, establecer un reglamento interno que sirva de guía para ejecutar un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, que asegure y garantice la igual y reglamente el debido proceso.

#### **5.8.4.2 Clima y Satisfacción Laboral.**

Hoy en día, el clima y la satisfacción laboral se han convertido en una pieza fundamental dentro de las organizaciones, por lo que es vital dentro del departamento de talento humano el generar acciones que fomenten estas dos aristas; además, que produce un

incremento en el desarrollo humano, ya que se cuenta con personal calificado y que se encuentra comprometido con los objetivos organizacionales (Ponce et al., 2022).

#### **5.8.4.3 Formación de los Colaboradores.**

La unidad de talento humano en Más Travel tiene como objetivo principal el crecimiento de los colaboradores por medio de la formación y capacitación constante de los mismos. Para alcanzar estos objetivos, primordialmente alinea sus acciones en detectar las necesidades de conocimiento que adolecen los trabajadores y de esta manera generará dentro de la planificación anual programas de capacitación y formación académica (Heredia, 2021).

#### **5.8.4.4 Fomentar la contribución.**

La unidad de talento humano tiene dentro de sus actividades el alcanzar la optimización del desempeño del personal; a través de, del aprendizaje continuo, siempre alineados a las competencias necesarias que se requieran dentro de cada rol laboral y así fortalecer el desenvolvimiento de cada persona, alcanzando el éxito laboral y personal.

#### **5.8.4.5 Fomentar la diversidad.**

La gestión de diversidad, según Pavón et al. (2022), es un enfoque del área de talento humano que busca generar una variedad entre los colaboradores, con la finalidad de que se sientan seguros y en espacios laborales que se genere respeto y una interacción consciente.

Asimismo, promoverá la igualdad de oportunidades para el personal, independientemente de su edad, género, religión, raza, entre otros.

#### **5.8.4.6 Aumentar la productividad.**

La unidad de talento humano de Más Travel se enfocaría en una serie de objetivos estratégicos que abarcan desde la atracción y retención de talento hasta el cumplimiento normativo y la generación de valor. Estos objetivos se traducen en acciones específicas que

nos permiten promover el crecimiento y desarrollo del talento humano, y crear un entorno laboral favorable y productivo (Quijia et al., 2021).

## **5.9 Política del talento de Más Travel**

En Más Travel, se enfrenta al desafío de fomentar un sentido de pertenencia, donde cada persona se sienta comprometido con Más Travel. Buscamos activamente su participación en un proceso de desarrollo continuo tanto a nivel personal como organizacional. Para lograrlo, se dedica a establecer una política integral de talento humano que no solo proporciona directrices claras para toda la organización, sino que también abarca diversos aspectos relacionados con el desarrollo y bienestar del talento. Esta política define rigurosamente los protocolos de actuación y comportamiento que nuestros empleados deben seguir.

En términos generales, la política de talento humano se centra en los siguientes aspectos:

### **5.9.1 *Contratación y desvinculación***

Crearemos reglamentos internos que detalle claramente términos contractuales, fechas de pago, horarios, y políticas de despido. Se aplicará contratos de trabajo regulados por el Ministerio de Trabajo, personalizados para cada área o puesto, especificando obligaciones, prohibiciones, prestaciones, y beneficios. Se implementará procesos de desvinculación transparentes, con protocolos claros y evaluación de desempeño.

### **5.9.2 *Evaluación del desempeño***

Estableceremos un reglamento interno para facilitar la implementación y ejecución de evaluaciones de desempeño. Desarrollaremos sistemas de evaluación periódica diseñados para medir el rendimiento y reconocer logros significativos. Nos comprometemos a

proporcionar retroalimentación constructiva y a establecer planes de desarrollo personalizados para cada empleado.

### **5.9.3 Formación y desarrollo**

Se implementará una planificación anual, en donde se diseñarán programas de formación adaptada a las necesidades del personal, proporcionaremos recursos y herramientas para el aprendizaje continuo a través de capacitaciones físicas, y/o utilización de plataformas.

### **5.9.4 Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva tiene sus cimientos en el mensaje que el resto de la organización entiende mas no en el mensaje que inicialmente se tiene la intención de comunicar, al entender esta premisa surge la necesidad de fomentar dentro del personal una comunicación efectiva, en la cual exista feedback y sobre todo el trabajo entre las partes fluya (Rodríguez, 2022).

### **5.9.5 Códigos de conducta**

Desarrollará un código de ética claro y accesible para todos los empleados, estableceremos programas de capacitación sobre valores y comportamiento adecuado en el lugar de trabajo; adicional, se estructurará procedimientos claros para reportar quebrantamientos a la conducta y garantizar una investigación imparcial, ya que estas adversidades corrompen el profesionalismo (Pomaquispe et al., 2022).

### **5.9.6 Condiciones laborales**

La unidad de talento humano de Más Travel, generará confianza en sus trabajadores mediante la transparencia de sus procesos, fomentará el respeto y la igualdad, establecerá programas de salarios competitivos y beneficios equitativos.

Además, se establecerá un cronograma para realizar auditorías regulares con la finalidad de certificar el cumplimiento de normas laborales y de esta manera generar condiciones confiables dentro de los espacios laborales.

La política de talento humano tendrá como objetivo lograr los siguientes resultados:

- a. Contrataciones eficientes con contratos claros y completos.
- b. Reducción de malentendidos y conflictos laborales.
- c. Procesos de desvinculación transparentes y equitativos.
- d. Promociones y oportunidades de desarrollo.
- e. Identificación de áreas de mejora y fortalezas individuales.
- f. Mejora en las habilidades y competencias del personal.
- g. Adaptabilidad del equipo.
- h. Reducción en la rotación de empleados gracias a programas de desarrollo.
- i. Mayor participación y compromiso de los empleados.
- j. Creación de un ambiente de trabajo respetuoso y seguro.
- k. Disminución de comportamientos inapropiados y discriminación.
- l. Cumplimiento de normativas laborales y mejora en la reputación de Más Travel.

Las políticas tienen como objetivo principal lograr el máximo rendimiento y desarrollo del talento humano, contribuyendo así al éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **Capítulo VI: Modelo de gestión del talento humano y elementos que lo integran**

Actualmente, el manejo del talento humano de una organización es de vital importancia para el área, siendo que es el pulmón de la empresa; debe fomentar el compromiso, amor, trabajo en equipo e integridad tanto interno como externo.

Es por ello que la gestión de talento humano a través de competencias busca incrementar en el talento capacidades y competencias que son claves para el desarrollo eficaz y eficiente en pos del desarrollo de la organización, alineándose mediante las estrategias establecidas a los objetivos planteados tanto organizacional como dentro del área de talento humano.

Este modelo que ha vuelto de gran importancia en este siglo, ya que el desarrollo en todo ámbito ha despertado el interés y la constancia de identificar, desarrollar y evaluar aquellas competencias que fortalecen el trabajo en el desarrollo de las funciones laborales en los colaboradores.

### **6.1 Las tendencias actuales en la gestión del talento humano**

Como señala Novoa et al. (2021) la gestión de talento humano hoy en día se centra en la organización y buen manejo del personal, ya que el talento de estos seres es considerado como una estrategia competitiva, lo que posibilita que, gracias a su desempeño junto con la capacitación frente al avance tecnológico, ejecutan un aumento en la productividad empresarial.

En la actualidad, ante un mundo que va enfrentando cambios rápidos y constante, en donde vivimos en medio de la globalización y en una revolución que da paso al avance de la tecnología de manera exponencial, como área de talento humano se refleja la gran responsabilidad y necesidad de estar actualizados, realizar mejoras, innovarse e implementar estrategias que permitan avanzar ante los cambios que son eminentes.

En el caso de la empresa Más Travel, empresa que se dedica al Turismo, es fundamental que como compañía se adapte a las diversas evoluciones tecnológicas y a desempeñar un servicio excepcional a los diferentes clientes para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas.

En la era digital, hay competencias claves que deben integrarse en el modelo de gestión del talento humano. Es por ello que, se recomienda que Más Travel se enfoque en cinco competencias consideradas fundamentales para el éxito de su modelo.

### ***6.1.2 Competencias claves a integrar en el modelo de gestión por competencia***

Dentro del modelo de gestión de competencias se han considerado algunos aspectos claves que se debe fundamentar dentro de la organización, como el compromiso empresarial, analítica de personas, transparencia y confianza, construcción de equipos y gamificación, Employer branding, las cuales le procede a detallar a continuación.

#### **6.1.2.1 Compromiso empresarial.**

Desde el punto de vista ético, es relevante que los directivos, gerentes y jefes conlleven y transmitan primero un buen liderazgo para su equipo; fortalecido con valores éticos, morales y empresariales, se obtendrá por sus colaboradores, la motivación y compromiso por entregar lo mejor frente a un proyecto o actividades demandadas en los diferentes cargos laborales (Vázquez et al., 2020).

Se propone que la empresa Más Travel cuente con una gestión de talento en la que busque recompensar a sus colaboradores, continúe desarrollando un ambiente que los motive a estar totalmente comprometidos con la compañía, primordialmente genere lealtad hacia la empresa, basándose en una comunicación sincera y certera entre todos los miembros.



### **6.1.2.2 Analítica de personas.**

HR Analytics, hoy en día es relevante en el medio empresarial, siendo que a partir de herramientas y programas tecnológicos permite a las empresas dentro del ámbito de talento humano, analizar y estudiar ciertas variables, ayudando a la toma de decisiones para el mejoramiento y aprovechamiento de los diversos ámbitos que permitirá ser competitivos e innovadores (Aguado, 2018).

En este punto se plantea que la empresa Más Travel, use herramientas de análisis de datos en la gestión de talento. El análisis de datos se aplica para gestionar eficazmente el desempeño, productividad y rendimiento del talento humano de la empresa; así, alcanzar mejores resultados y tomar decisiones puntuales sobre la gestión de personas.

### **6.1.2.3 Transparencia y confianza.**

Como menciona Chirinos et al. (2020) en su artículo anteriormente mencionado; para que una persona transmita confianza, se basa en el aporte de valores. Poniendo en práctica en el ámbito laboral, un generará un ambiente de trabajo estable, cómodo; forjando una excelente cultura y confianza entre los equipos de trabajo.

Para la empresa Más Travel se formula que se cree y mantenga una comunicación abierta en la que todos los colaboradores tengan conocimiento de los futuros cambios, planes y estrategias a realizarse, llegando a desarrollar una confianza neta entre la empresa y su talento humano. Adicional, se valorará el desempeño del talento, de tal manera que se realice una retroalimentación y permitir realizar un seguimiento y mejorar el ejercicio laboral.

### **6.1.2.4 Construcción de equipos y gamificación.**

A través de la gamificación, se logra estructurar equipos de trabajo, ejecutando actividades que conlleva a trabajar en conjunto, siendo proactivos, dinámicos, desarrollando

temas de interés institucional, para la capacitación y aprendizaje del personal, que permita obtener conocimientos y avances acerca de la tecnología por medio de juegos (Blanco, 2021).

Se recomienda a la empresa de Más Travel realizar team building para poder fortalecer los equipos de trabajo, ya que la compañía cuenta con 2 sucursales en diferentes ciudades del país, con ello mejorarían sus actividades cotidianas y resultados. Asimismo, implementar la gamificación del talento, con ello activamos la motivación, promovemos la cultura de la empresa y el compromiso para la misma.

#### **6.1.2.5 Employer branding.**

Las personas hoy en día, sienten el deseo de laborar en una empresa o compañía, donde más allá de una buena remuneración salarial, sienten el deseo de pertenecer a un lugar donde les importe al área de talento humano y a la compañía aquellos puntos tales como el bienestar profesional, social y familiar; incluso realizar trabajo desde casa (teletrabajo) aportando aún más, pero recibiendo beneficios por igual (López y Neme, 2020).

Es así que, cuidando al cliente interno, se puede proyectar una imagen deseada por la empresa, generando un atractivo para los futuros talentos del mercado laboral. Para lo cual se propone para la empresa Más Travel, fortalecer la cultura empresarial, con el objetivo de formar, capacitar y cuidar al talento interno y con ello se expresaría una excelente marca empleadora; de este modo, atraer al mejor talento a la compañía, utilizando medios digitales vanguardistas.

## **6.2 La empleabilidad en la empresa**

La empleabilidad se enfoca en la adquisición de una serie de competencias que poseen los talentos, así también se determina como la habilidad de incorporación a cada uno de los puestos de trabajo y lograr que los colaboradores perduren en los mismos, logrando una retención del talento (Laborda et al., 2021). Por lo cual, se propone que la empresa Más

Travel adopte medidas de empleabilidad que permita la potencialidad de los talentos que actualmente ya se encuentran dentro de la empresa y se pueda proyectar hacia los nuevos elementos que se vayan incorporando posteriormente.

En este sentido, se plantea planes de actualización de conocimientos, en virtud de que el mundo del turismo se actualiza constantemente y las formas de trabajar con los distintos destinos cambia y se adapta a las nuevas necesidades que presentan los clientes y con ello, el personal de Más Travel debe estar en una posición de adaptarse a los cambios constantes que se presentan dentro del entorno laboral y con ello se dinamice y se aumente la productividad y el rendimiento en los puestos de cada área.

### ***6.2.1 Características en la dirección de personas de la empresa Más Travel***

Se presenta a continuación una serie de características que se deben establecer en la dirección del talento humano dentro de la empresa Más Travel, en donde se plantea que cada colaborador es el elemento más valioso con el que cuenta la entidad y con ello se enfocan los esfuerzos al cumplimiento de objetivos de cada área; alineándose a la misión y visión que la empresa fomenta. Tomando en consideración que, es necesario ofrecer la oportunidad, espacio y herramientas necesarias en donde se fomente la empleabilidad de cada colaborador, ya sea de manera interna como externa, con la finalidad de generar una sinergia en cada uno de los departamentos y con ello lograr, como equipo de trabajo, mejorar los niveles de producción y rentabilidad.

#### **6.2.1.1 Visibilidad.**

En la actualidad, la gestión del talento humano toma un nuevo enfoque con respecto al tratamiento de cada colaborador, considerándolo como un elemento dotado de conocimiento, experiencia, habilidades, capital intelectual, entre otros que puede compartir con el resto de elementos para de esta manera fortalecer el conocimiento colectivo y de esta manera

fortalecer las competencias técnicas, habilidades de comunicación e interpersonales, entre otras (Arenas y Bayón, 2020).

#### **6.2.1.2 Networking.**

La importancia de emplear el networking se da por los cambios que se han presentado en las organizaciones por la digitación a la cual se están encaminando las empresas 4.0 del siglo XXI; por lo tanto, Más Travel por medio de su gestión de recursos humanos busca construir una red de talentos y mantener las relaciones en donde se obtenga beneficios a largo plazo para las dos partes, es decir, entre empleados y la red de colaboradores en las distintas áreas de la entidad. Por lo tanto, esta red de profesionales debe ser manejada de manera estratégica, conectando adecuadamente según lo requiera la organización y así obtener mejoras en el ámbito laboral y nuevas oportunidades de proyectos, que se alineen al aumento los niveles de productividad de la empresa (Romero et al., 2022).

#### **6.2.1.3 Comunicación de valor.**

Dentro del departamento de talento humano de la organización de Más Travel se prioriza la comunicación fluida, veraz, con un mensaje claro de las funciones o roles que cada persona debe desempeñar o a su vez se busca un feedback en la recepción del mensaje para que ambas partes que participan del proceso de comunicación capten de manera acertada el mensaje, dentro del área y el resto de departamentos. Adicional al crear una comunicación de valor entre los talentos de la empresa se pueden lograr organizaciones saludables, por lo que radica fundamental que cada talento al momento de incorporarse se le participan la misión, misión, objetivos de la empresa, así como los del departamento al cual va a aportar con conocimientos y otras habilidades el nuevo elemento (Escobar, 2023).

#### **6.2.1.4 Seguridad y confianza.**

La confianza y la seguridad son conceptos fundamentales que se deben desarrollar en las organizaciones 4.0, a la cual Más Travel apunta y se perfila, por lo que es indispensable conocer el impacto que genera el desarrollo de mayores niveles de confianza, en donde se instaure como un elemento clave dentro de la cultura organizacional en que cada colaborador realiza una interacción social y con ello genera una participación activa de intercambio de conocimientos, fortaleciendo la inteligencia colaborativa. Asimismo, se genera un alto nivel de compromiso por parte de los talentos de la empresa, fortaleciendo sus vínculos y del mismo modo disminuyendo su frustración en los puestos de trabajo. Por otro lado, es loable tomar en consideración que, la correcta ejecución de tareas bajo un perfil de responsabilidad y confianza va a permitir que cada colaborador despliegue su seguridad en sí mismo y de esta manera se desarrolla aún más su nivel de independencia enfocado a los objetivos del área de labor (Boy et al., 2022).

#### **6.2.1.5 Desarrollo de competencias.**

En las organizaciones 4.0 que buscan actualizarse no es suficiente buscar personas que cubran un puesto de trabajo determinado, sino que Más Travel se alinea a desarrollar las competencias necesarias que desea adquirir de los talentos, con ello el área de talento humano tiene el reto de identificar, desarrollar y gestionar el manejo de la evaluación de una serie de competencias claves que se consideren pertinentes para cada puesto de trabajo, de esta manera se genera una potencialización del rendimiento de los talentos y la retención de los mismos (Carvajal, 2023). Se reconoce además que, el desarrollo de competencias se alinea a la empleabilidad que Más Travel logra conseguir dentro de la organización, de esta manera se intensifica el potencial de los talentos, se genera un crecimiento profesional y del mismo modo busca contribuir favorablemente a la consecución de los objetivos organizacionales.

### **6.3 ¿Qué significa el compromiso para la empresa Más Travel?**

Según Paz (2020) dentro de la organización es fundamental generar un compromiso por parte del talento que vaya más allá de la motivación de los mismos. De esta manera, se genera mayor empeño por el cumplimiento de objetivos, siendo más competitivos y eficientes en cada área de trabajo. Del mismo modo, el talento busca una mejora constante en las habilidades, actualización de conocimientos, un progreso y desarrollo constante que sirve incluso de impulso para el equipo de trabajo y así se genera un mayor rendimiento colectivo.

Una herramienta que genera compromiso en la empresa Más Travel es la comunicación eficaz, ya que al enfrentarse a la adaptación de transición por la digitalización de procesos es indispensable que se comunique eficientemente los objetivos de los mismo y así afianzar y dar mayor seguridad a la estabilidad laboral de los colaboradores.

### **6.4 ¿Qué significa el mentoring para la empresa Más Travel?**

El mentoring dentro de la organización Más Travel significa un acompañamiento a los nuevos elementos o a su vez por colaboradores que cuenten con mayor experiencia en determinadas áreas de conocimiento y de esta manera se propicia una cultura de inteligencia colectiva, combinando los conocimientos y aprendizaje con el equipo de trabajo. Como lo manifiesta Tello y Loa-Navarro (2024) el mentoring tiene una sinergia al crecimiento, avance y alcance de retos profesionales y del mismo modo, es un catalizador del aprendizaje continuo de los colaboradores, buscando de esta manera una mayor motivación, compromiso y sobre todo la retención del talento.

### **6.5 ¿Qué es un plan de sucesión para la empresa Más Travel?**

Resulta fundamental la consideración de un plan de sucesión dentro de la empresa de Más Travel, en virtud de varios aspectos como la renuncia de un colaborador, jubilación, el

fallecimiento de un empleado, entre otros aspectos que pueden dejar un puesto de trabajo libre y con una serie de pendientes y responsabilidades sobre el mismo (Manzano et al., 2020); para lo cual, dentro de la gestión de talento humano se ha desarrollado estratégicamente la identificación de los puestos clave, en donde se pueda presentar un reemplazo en el menor tiempo posible frente a una ausencia, con ello se minimiza el tiempo de pérdida de productividad y los procedimientos siguen tomando su curso normal dentro de la organización.

Asimismo, dentro del plan de sucesión se encuentra el reto del departamento de talento humano de Más Travel en identificar a los colaboradores con grandes potenciales que se encuentren habilitados para una promoción inmediata y a los que se forme intencionalmente con la finalidad de generar una sucesión interna; así, se genera un compromiso dentro de los empleados, aguardando la subsistencia de la empresa por un largo periodo de tiempo (Torres, 2021).

## **6.6 ¿Qué es un plan de carrera para la empresa Más Travel?**

El plan de carrera hacia los colaboradores de Más Travel se enfoca en el plan de desarrollo profesional del talento, en base a la mejora de sus competencias y por medio de planes de capacitación constante, con el fin de que se mantengan actualizados los conocimientos y se alinee a la era digital de la empresa. Esto genera beneficios a largo plazo para la entidad ya que retiene talentos, disminuyen los costos por la captación de personal y agiliza el proceso de adaptación de cada colaborador a la empresa. Es importante reconocer que, los planes de carrera deben enfocarse a las necesidades individuales de cada colaborador y a su vez a las necesidades que presente la organización (Laverde et al., 2018).

Dentro de la elaboración de los planes de carrera se debe identificar la evaluación del desempeño del talento, ya que por este mecanismo es posible resaltar las fortalezas o las áreas

de mejora que requiere el candidato, del mismo modo, es posible generar un fortalecimiento de habilidades que sean enfocadas a la consecución de resultados y metas planteadas.

### **6.7 Modelo de gestión del talento humano para la empresa Más Travel**

Las personas buscan, además de una remuneración justa y adecuada al sector y al trabajo, oportunidades para demostrar sus capacidades, ampliar sus conocimientos, crecer profesionalmente y ver reconocido su esfuerzo. Satisfacer estas aspiraciones y, al mismo tiempo, orientar sus contribuciones hacia los objetivos estratégicos es el objetivo de las políticas y el modelo de gestión del talento.

Para la empresa de turismo Más Travel diseñaremos un modelo de gestión del talento partiendo del modelo presentado por Valderrama (2018) y lo adaptaremos como su modelo de gestión por competencias.

Con base en lo anterior, el departamento de talento humano de la empresa turística Más Travel define la competencia como un comportamiento deseable vinculado al logro de objetivos y orientado a mejorar la experiencia del empleado en un entorno de viaje dinámico.

El departamento de talento humano de Más Travel asegura que el logro de metas de corto plazo no perjudica los resultados de largo plazo y no afecta el talento humano ni a los clientes. Estas competencias están estrechamente relacionadas con los valores y la cultura de Más Travel y su entorno estratégico. Por lo tanto, deben permitir la planificación y optimización del talento humano la empresa.

Partiendo de la estrecha relación del talento con la creación de valor y teniendo en cuenta que para esta organización el talento humano es el activo más importante de la empresa, se centra en apoyar a otros departamentos y, por tanto, a la empresa en la



consecución de sus objetivos mediante una gestión eficaz de sus recursos. De esta forma, sus políticas añaden valor a los stakeholders (empleados, directivos, clientes y accionistas).

Definir el modelo de gestión del talento humano de Más Travel significa definir potenciar y ejecutar políticas que sean capaces de proporcionar respuestas concretas que aporten valor a la empresa. Para el departamento de talento humano una propuesta de valor, debe cumplir cinco criterios:

1. Reconocer que el trabajo del departamento de talento humano, comienza en el negocio. A menudo se escucha que el departamento de personas debe formar parte del negocio y ser un socio estratégico, pero la realidad es que el talento humano es el negocio.

2. Reconocer que el departamento de talento humano depende de sus clientes. Y estos clientes son los directivos, los empleados, los accionistas y los clientes externos. Por lo tanto, el departamento de personas debe tener conocimiento de la realidad externa del negocio.

3. Enmarcar al talento humano como fuente de ventaja competitiva, esforzándose por hacerlo mejor que los competidores.

4. Adoptar los objetivos de la empresa como propios y alinear las acciones en consecuencia, superando las barreras que se consideran fuera del ámbito de competencia del departamento de Personas.

5. Definir una perspectiva única y poderosa del negocio, que solo puede ser proporcionada por el departamento de talento humano y que aporte algo nuevo y diferente.

La política de talento humano de Más Travel debe responder al menos a estas dos preguntas para agregar valor:

1. ¿Qué capacidades organizativas debe tener Más Travel para crear servicios que hagan que nuestros clientes nos elijan en lugar de la competencia?

2. ¿Qué habilidades necesita el talento humano de Más Travel para comprender y responder a las demandas del mercado a corto y largo plazo?

Aunque este enfoque pueda parecer poco centrado en lo humano, careciendo de un enfoque centrado en la persona, la realidad es que las personas encuentran satisfacción en el trabajo cuando tienen la oportunidad de aplicar sus competencias y habilidades, enfrentando desafíos realistas, mantienen relaciones efectivas con colegas para alcanzar objetivos y reciben una compensación justa por su labor. Todas estas condiciones se logran a través de una sólida propuesta de valor incorporada en las políticas de talento humano. Solo un departamento de personas que participe activamente en el tejido empresarial de la organización puede ofrecer estos elementos esenciales para el bienestar y la realización profesional.

El Modelo de Gestión del Talento presentado a lo largo de este capítulo se basa en el modelo de aplicación de gestión del talento de Valderrama (2018), que ha servido como base para articular las distintas políticas y sistemas de Gestión del Talento en Más Travel, ya que nos permite caracterizar los perfiles de los profesionales que la empresa busca incorporar, desarrollar y comprometer.

Este modelo se ha convertido en la base para la formulación de diferentes políticas y sistemas de gestión del talento de Más Travel, ya que permite describir el perfil de los profesionales que la empresa quiere reclutar, desarrollar y emplear.

Recordemos que el talento en Más Travel es una combinación especial de conocimiento (saber), habilidades (poder) y actitudes (querer). En términos de gestión, Más Travel se interesaría en especificar dos componentes que reciben un tratamiento diferencial.

1. Conocimientos: están relacionados con aspectos más cognitivos y son necesarios para desempeñar las funciones o tareas en Más Travel.

2. Cualidades personales: están relacionadas con aspectos emocionales y explican el éxito diferencial de los mejores profesionales.

Es importante señalar y definir los elementos mencionados anteriormente:

- Competencias técnicas: están relacionadas con la aplicación práctica de conocimientos y habilidades.
- Competencias emocionales: están relacionadas con valores, actitudes y habilidades sociales.
- Competencias específicas: varían según cada puesto de trabajo.
- Competencias genéricas: se aplican a un gran número de puestos.

Por lo anteriormente descrito, se visualiza la figura 11.

**Figura 11:** Componentes del talento según Beatriz Valderrama



Nota: Componentes del talento según Beatriz Valderrama. Tomado de Valderrama, (2018).

Para lo cual se plantea que, el modelo de gestión de talento humano en Más Travel se engloba en las siguientes políticas:

- **En la política de contratación y desvinculación.** - Enfocado en el reconocimiento a través de la compensación y beneficios; la gestión de compromiso; y, la aplicación de procedimientos seguros y justo.
- **Las compensaciones y beneficios.** – En Más Travel, la compensación y los beneficios empresariales formarán parte de la gestión y estrategia en la unidad de talento humano, las compensaciones y los beneficios estarán estrechamente alineados a los objetivos y estrategia de la empresa. La compensación incluye sueldos, salarios, prestaciones y bonificaciones por metas de ventas y es fundamental para atraer y retener a los recursos humanos necesarios.
- **La gestión de compromiso.** – Esta es otra herramienta fundamental en la estrategia de gestión de talento humano, ya que involucra acciones para mantener y aumentar la conexión emocional de los empleados con Más Travel, focalizaremos que el rendimiento vaya más allá de la relación laboral puramente contractual.
- **Procedimientos seguros y justos.** - La implementación de procedimientos seguros y justos para Más Travel, será una estrategia esencial en la gestión de talento humano, ya que permitirá garantizar un entorno laboral equitativo y motivador, nos radicaremos en aplicar procesos de selección justos, evaluación de desempeño objetivos, oportunidades de desarrollo para todos, cultura inclusiva y parcialidad.
- **En la política de reclutamiento y selección.** - Para la unidad de talento humano de Más Travel, esta es otra de las estrategias aplicar ya que radica en la confianza y seguridad de los procesos de reclutamiento y de selección de forma objetiva y reglamentaria.
  - **Reclutamiento.** - A través de este proceso la unidad de talento humano, reclutará potenciales candidatos que cumplan con el perfil exigido en la

empresa. Para esto se elaborará y mantendrá actualizado el manual de puesto en el cual constará la descripción detallada de los puestos de la empresa.

- **Selección.** – A través de este proceso la unidad de talento humano, elegirá al o los postulantes adecuados que cumplan con el perfil del puesto solicitado, para aquello elaborará y reglamentará un manual de procedimientos, el cual sea empleado como guía para la aplicación del correcto proceso; siendo este, objetivo y equitativo, brindando confianza al proceso de selección.
- **En la política de formación.** - La empresa priorizara de forma constante la formación del personal a través de la aplicación de estrategias de programas de formación; planes de acogida; y, planes de carrera.
  - **Programa de formación.** – Con la implementación del programa de formación no solo se busca mejorar las habilidades técnicas, sino que también influir en la retención de buenos talentos al demostrarles el compromiso continuo de su desarrollo profesional y personal, el programa se centrará en el desarrollo continuo de habilidades y conocimiento de los empleados para asegurar un rendimiento óptimo.
  - **Planes de acogida.-** La implementación de un plan de acogida efectivo, es otra de las estrategia importante para la gestión de talento humano en Más Travel, este plan contribuye a la integración exitosa de nuevos empleados y sobre todo permite establecer una base sólida para su desarrollo en la organización. Este documento incluye toda la información relevante sobre la empresa y el puesto de trabajo que el nuevo empleado necesita conocer al comenzar su labor, la bienvenida formal, la presentación del equipo, entre otros como visión, misión, objetivos institucionales. El objetivo del plan de

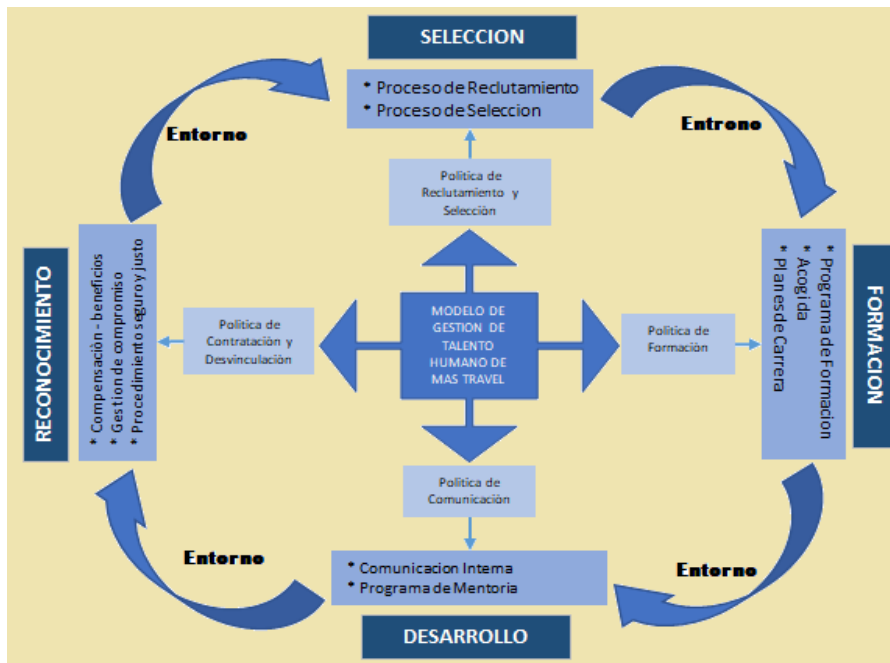
acogida es facilitar la adaptación del nuevo colaborador, asegurarse de que los empleados se sientan valorados y apoyados desde el principio.

- **Planes de carrera.** -La unidad de talento humano de Más Travel, a través de los directivos de la empresa analizarán cuales son los componentes requeridos para el desarrollo del plan de carrera, determinar cuáles son las necesidades y las motivaciones que impulsan la responsabilidad y pertenencia en la empresa. Los planes de carrera en Más Travel, apuntarán al autodesarrollo y crecimiento profesional de los empleados con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa.
- **En la política de comunicación.** – Más Travel a través de la unidad de talento humano fomentara una cultura de comunicación interna y programa de mentoría.
  - **Comunicación interna.** - Para Más Travel, la comunicación interna se fundamenta en ser clara y abierta, ya que va a contribuir a un ambiente laboral positivo y fortalece la conexión entre la empresa y sus empleados. Más Travel buscará incluir canales de comunicación oportunos, abiertos y transparentes. Esta estrategia no solo mejorará la comprensión del horizonte de la empresa, sino que también fortalece la cultura organizacional y contribuye a la retención de talento.
  - **Programa de mentoría.** - Para Más Travel el programa de mentoría es otra de las estrategias clave a nivel de desarrollo en la gestión de talento humano, ya que estos programas proporcionan beneficios significativos para el crecimiento de profesionales potenciales de la empresa. De esta manera, se busca el crecimiento y desarrollo individual; además, fortalecer la cultura organizacional crear relaciones positivas y colaborativas entre empleados de diferentes niveles y experiencias. El propósito será implementar

emparejamientos efectivos, networking, retroalimentación constructiva entre otros.

Con los puntos anteriormente expuestos, en la figura 12 se compagina el modelo de gestión de talento humano a ser implementado en Más Travel.

**Figura 12:** Modelo de gestión de talento humano en Más Travel



## 6.8 Explicación del entorno digitalizado actual de la empresa Más Travel

Más Travel actualmente tiene deficiencia de un departamento de talento humano y mucho menos con un sistema digital para implementar tecnología en Recursos Humanos y gestión del talento. Dada la actual era digital de las empresas, el talento humano tiene un papel clave para afrontar nuevos retos y atraer, retener, gestionar y desarrollar el talento. Por ello, se propone integrar un modelo de gestión humana digitalizado que se adapta a las nuevas formas de trabajo.

En los próximos años, Más Travel enfrentará grandes cambios digitales, y el campo del talento humano debe desarrollarse. Cuando se implementa un departamento de talento humano en la empresa, tenemos uno de los desafíos más importantes, como es el de gestionar

a las personas según criterios técnicos y basados en la perspectiva de riesgo y la tolerancia al cambio.

Para alcanzar los objetivos de talento humano, en Más Travel se destaca la necesidad de afrontar los procesos de digitalización y abrazar la innovación en todos los ámbitos. La gestión exitosa del talento requiere la capacidad de atraer, involucrar y motivar a profesionales que puedan contribuir a los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo fomentando el beneficio mutuo y el impacto social.

En el panorama competitivo actual de los negocios digitales y globales, el talento humano está experimentando un cambio de paradigma que requiere la adquisición de nuevas competencias y habilidades para atraer el mejor talento y crear equipos efectivos se pretende que Más Travel se una a este cambio y se convierta en una de las empresas innovadoras al brindar sus servicios, reinventándose, respondiendo positivamente al cambio y utilizando la revolución digital como una ventaja competitiva.

## **6.9 ¿Cómo la empresa Más Travel está enfrentando la era digital?**

Teniendo en cuenta el gran impacto de la transformación digital en las empresas, ha conducido a Más Travel a implementar múltiples iniciativas tecnológicas para reinventarse, en el que la clave para afrontar estos avances tecnológicos es la adecuada gestión del talento humano ya que es una función estratégica que impulsa el cambio y aumenta el desempeño creando espacios de mejora en comunicación, genera confianza y productividad; con la incorporación de los avances tecnológicos en la empresa se obtiene información amplia, oportuna, útil y detallada, con el fin de construir comunidades colaborativas, formas de gestión en las que se optimicen procesos y se contemple la innovación y flexibilidad (Páez et al., 2022).



Por otro lado, Peiró (2023) en su artículo dice que la Transformación Digital es “el cambio que se ha generado en todos los aspectos de la sociedad tras la aplicación e implementación de las nuevas tecnologías” por lo que para Más Travel la reinversión y adaptación a las nuevas tecnologías es un gran paso adelante para que la empresa pueda satisfacer las necesidades cambiantes de empleados y clientes e incorporarse a las pymes.

La transformación digital para los empleados de Más Travel, es necesaria para eliminar procesos obsoletos, frecuentemente lentos y complejos, sustituyéndolos por otros nuevos e innovadores. Por ello, es necesario desarrollar estrategias a mediano y largo plazo y ser parte en el proceso de cambio, incorporando nuevas herramientas y procedimientos digitales facilitando la transición (Díaz y Guambi, 2018).

En cuanto a los clientes, la transformación digital amplía los canales de comunicación con ellos por lo que permite a la empresa adaptarse a los nuevos patrones de consumo para una mayor venta y ofertar de los servicios turísticos, satisfaciendo las necesidades, brindando a los clientes la información correcta en el momento adecuado. En este sentido, Más Travel debería integrar la satisfacción del cliente como núcleo de su programa de transformación digital (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021).

Para los próximos años, se perfila a que Más Travel reinvente sus prácticas centradas al talento humano, selección y reclutamiento, inteligencia colectiva y análisis de resultados.

### **6.9.1 Outsourcing y reclutamiento**

El outsourcing es una gran herramienta en el reclutamiento una solución atractiva de utilidad en los recursos humanos ya que brindara mayores oportunidades de conocer a talento potenciales eliminando barreras geográficas y se pueden identificar de forma más rápida, más confiable y a un costo menor (Carrasco y Almengor, 2023).

Al implementar outsourcing en Más Travel proporcionamos una solución y un gran instrumento para delegar funciones importantes, al centrarse únicamente en su negocio principal, la organización puede optar por no participar en procesos que no son relevantes para ella. Paredes et al. (2021) señalan que la subcontratación hace que las empresas contraten servicios externos a un proveedor distintivo, competente y confiable que se cuente con más tiempo para centrarse en los aspectos para la que fue contratada y que pueda servir como socio comercial confiable durante un período prolongado.

### ***6.9.2 Innovación como retención de los knowmads***

Al ser Más Travel una empresa turística está inmersa en lo que es un entorno cambiante, por lo cual reconocen que la retención del talento, especialmente los knowmads, es clave para el futuro de la empresa, ya que pueden trabajar funcionalmente en un ordenador portátil, en cualquier momento y en cualquier lugar. De este modo, los trabajadores, laboran a partir del conocimiento, entendido como actividad en movimiento. Beneficiando así a la empresa ya que generará redes de contacto desde los más altos niveles hasta los de menor nivel jerárquico, aportando valor desde el liderazgo, intercambiando conocimientos, de este modo contar con un fuerte networking y fomentará las relaciones sociales (Roca, 2015).

### ***6.9.3 Inteligencia colectiva, una nueva forma de gestión***

La inteligencia colectiva es el fruto de la interacción de las inteligencias individuales y como se complementan entre sí, que tiene como finalidad formar una sociedad inteligente que sea capaz de tomar buenas decisiones ante problemas universales. Así dentro de Más Travel la implementaremos como una dinámica donde los miembros del equipo aportarán conocimientos y opiniones que alimentan todos los procesos de trabajo.

Mediante la inteligencia colectiva damos lugar a que, cada persona enseñe al equipo lecciones que les permiten convertirse en grupos adaptables y autodirigidos en el corto plazo

a entornos cambiantes. De este modo, se visualizará que la suma de información permitirá a la empresa innovar, adaptarse mejor al entorno real y crecer más rápido (Vargas, 2021).

Rey (2022) menciona que “la inteligencia es la capacidad de razonar, crear, aprender, resolver problemas y tomar decisiones”. Por lo cual, dentro de un grupo social, la inteligencia colectiva debe ser un atributo que se da por la interacción de cada una de las inteligencias individuales, ya que lo colectivo siempre brindará mejores resultados que por separado; formando así una sociedad inteligente capaz de resolver y tomar buenas decisiones.

Es así como en Más Travel se desarrollará la inteligencia colectiva como una dinámica donde los miembros de los equipos aporten conocimientos y opiniones que alimenten a los procesos del trabajo, dando lugar a que se formen grupos autodirigidos y que se adapten a entornos cambiantes. Por lo que, la suma de información hará de Más Travel una empresa innovadora que se adapta mejor al entorno real y crece de manera exponencial.

Es por ello que, en Más Travel en una era digital se potencia la inteligencia colaborativa a través de varios factores que son explicados a continuación; la Social Media con la que se pretende estar donde se encuentra la audiencia, como por ejemplo las redes sociales Facebook, Instagram, TikTok, páginas web que le permiten a los usuarios interactuar y colaborar en un entorno virtual.

Para Más Travel es importante la innovación, con esto se pretende que la empresa aproveche oportunidades online y triunfe, transformando la comunicación no solo de su talento humano, sino que también de la comunidad laboral en la que está inmerso, liderando espacios accesibles que brinda a los clientes una forma más fácil de relacionarse con la empresa.

Con la era digital se busca instaurar una cultura centrada en el personal, en la que se conecte con el talento y se incorpore soluciones efectivas y eficaces para resolver los desafíos

complejos que representan las nuevas tecnologías. En los cuales la participación y comunicación colectiva aportan resultados tangibles y fortalecen la identidad y vitalidad de Más Travel.

Acorde a Rey (2022) la implementación de estas prácticas innovadoras hace que Más Travel fortalezca sus servicios ya que brinda una mayor apertura de los talentos, así la empresa se vuelva eficiente de manera colectiva, por la interacción de que juntas superponen y contribuyen a brindar soporte y soluciones inmediatas con un aprendizaje colectivo consciente. Por lo que, la correcta aplicación y promoción de la inteligencia colectiva junto con las tecnologías colaborativas generan valor formando una complicitad colectiva que favorece las oportunidades de la organización en la era digital (véase en la figura 13).

**Figura 13:** *Inteligencia colectiva de Más Travel*



### 6.10 La empresa Más Travel y su estructura organizativa.

En la actualidad, el sector turístico de nuestro país se encuentra en gran crecimiento, presentándose una industria adaptable a los cambios del ambiente y con ello se ha visualizado un proceder en las empresas antes y post pandemia COVID 19; por lo que resulta

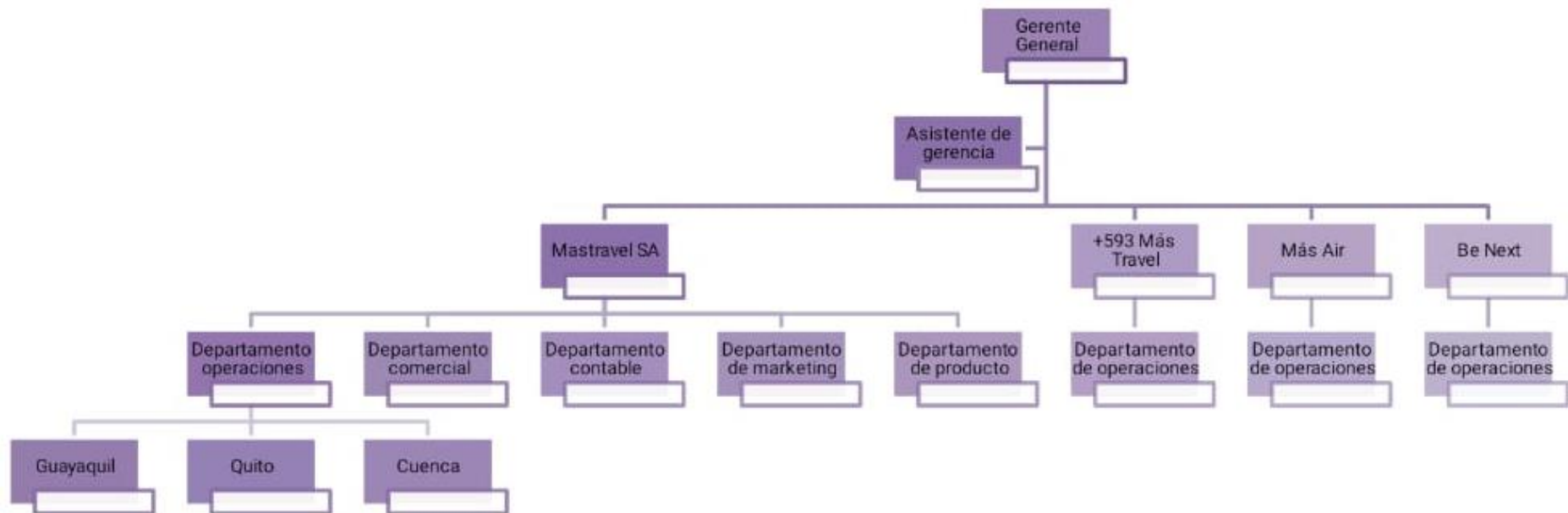
imprescindible contar con una organización sólida que maneje un modelo de negocio confiable que permita afianzar lazos entre los stakeholders.

Para Brume (2019) la estructura organizacional es el método mediante el cual se define una jerarquía esta es muy importante en la organización porque permite que se agrupen tareas y personas para promover la eficiencia para permitir un crecimiento a futuro. Por lo cual en Más Travel es fundamental contar con una estructura organizacional adecuada que identifique cada puesto, explique las diferentes tareas y sus funciones específicas, para que todos los stakeholders puedan entender lo que se realiza en la organización. Dentro de las áreas de mejora, se plantea el rediseño de la estructura organizacional, añadiendo al organigrama el departamento de talento humano para que de esta manera se implemente una gestión de talento apropiada.

El objetivo de contar con una estructura organizacional definida es que va a ayudar a entender y tener bien definidas las funciones de cada puesto de trabajo es por ellos que contar con el departamento de talento humano beneficia a Más Travel, puesto que los mandos medios y funciones en general no se encuentran claramente establecidas y la estructura jerárquica no es clara para todos los miembros generando resultados bajos en productividad en cada área (Toro et al., 2023).

El siguiente organigrama representa la capa del sistema de negocios de Más Travel en el contexto actual de su estructura, véase figura 16:

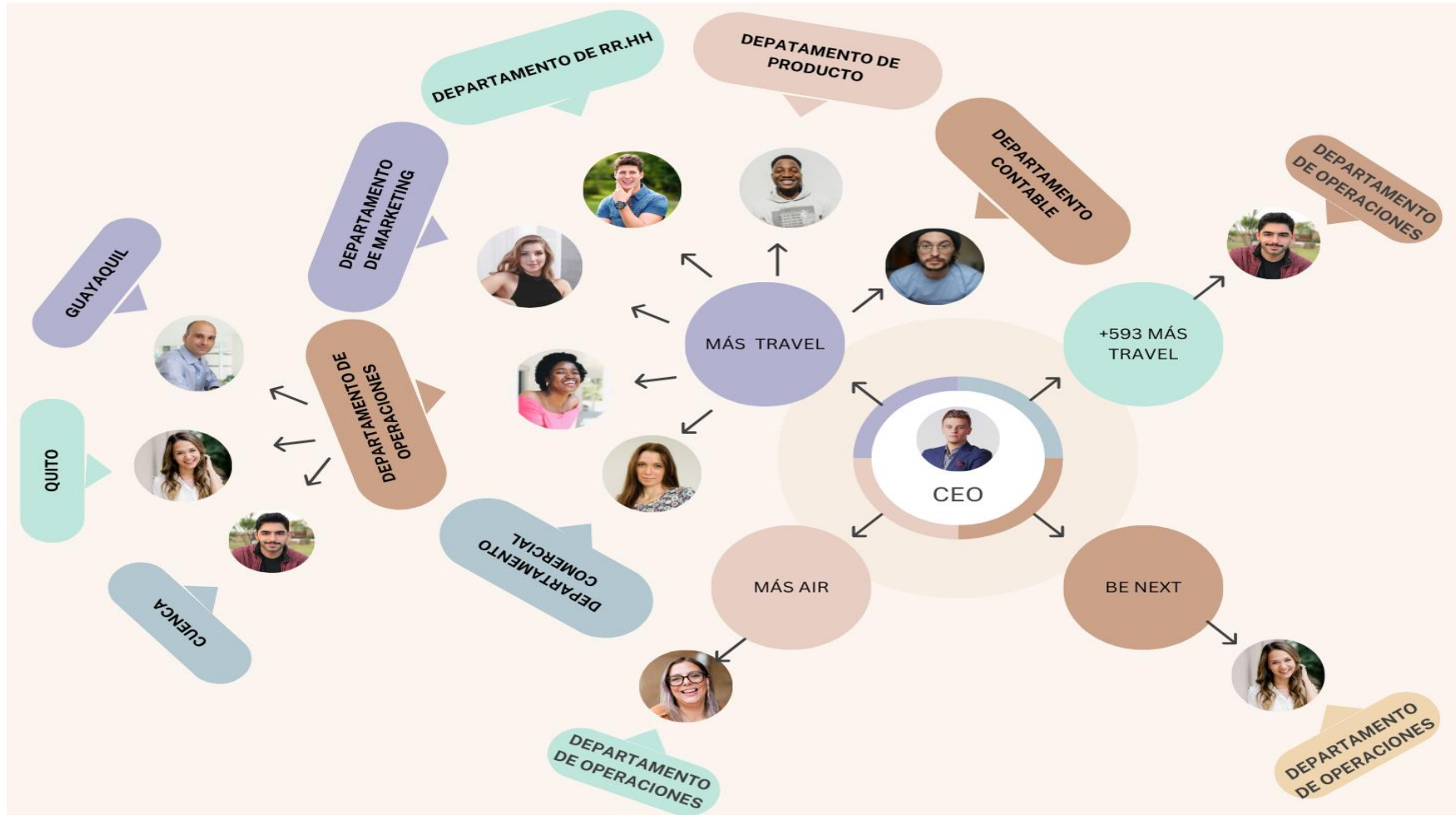
**Figura 14:** Estructura organizacional actual de Más Travel



Una vez conocida la estructura organizacional actual de Más Travel se anexa el departamento de talento humano al organigrama de la empresa, eliminando las estructuras verticales y transformándolo a un organigrama circular, en el cual se muestra las jerarquías de adentro hacia afuera estando el máximo líder en el centro del organigrama, dejando de lado la representación visual de una jerarquía y se muestran los puestos a un mismo nivel. Esto permite que la alta dirección esté en contacto con los empleados; lo cual, beneficia a la empresa en virtud de que motiva a los trabajadores y considera a todos los puestos a que tengan vital importancia, este modelo de estructura es flexible y se adapta a los cambios, permitiendo una comunicación eficaz con todos los miembros de la empresa por lo que no existen barreras de mando.

Acorde a Toro (2023) al tener la estructura organizacional definida claramente, no existirá sobrecarga laboral en los mandos medios ya que los procesos, la dirección de cada área, tareas y funciones, se alinearán a los objetivos que se persigue, ayudará a la toma de decisiones e impulsará al crecimiento de la empresa. Se dirige esta reestructuración a la era tecnológica y se da relevancia al conocimiento que poseen las personas, a la colaboración inteligente y el aprendizaje continuo como clave del éxito de la empresa, siendo la mejor alternativa para alcanzar la eficacia ante los nuevos retos en una era digital. La estructura se diseñó de tal manera que responda a los cambios de la tecnología y al entorno externo de acuerdo con el siguiente modelo que se visualiza en la figura 15.

Figura 15: Estructura organizacional propuesta para Más Travel





### **6.11 Modelo sistémico de la empresa Más Travel basado en Beatriz Valderrama.**

Según el enfoque de Valderrama (2019) estamos una década en la cual nos encontramos inmersos a los constantes cambios en las organizaciones de alto desempeño. Por lo que en Más Travel se apunta a que funcione a base de un modelo más práctico en el cual se desafíe las prácticas industriales heredadas de la era industrial y se adopte entornos nuevos caracterizados por el dinamismo que se amolde a lograr los objetivos de la organización.

Es por ello que se pretende adoptar un sistema abierto; es decir, que entre en un proceso continuo e incesante de intercambios, que sea más ágil y adaptable con el ambiente. En otras palabras, Más Travel tiene que adaptarse a un sistema abierto convirtiéndose en una organización líquida que se destaque y forme parte de una sociedad mayor y un entorno volátil de constantes cambios, fomentando la colaboración, el aprendizaje mutuo y la innovación, que le permita evolucionar e impulse a la adquisición de metas

Internamente, en Más Travel los sistemas serán los elementos que interactúen para lograr objetivos que operarán en un entorno específico y supervivencia dependerá de cómo se relaciona con el entorno. Caracterizado por los siguientes elementos:

- **Alto grado de adaptabilidad.**

La empresa como sistema abierto es de naturaleza dinámica. Por lo que, en Más Travel se presenciará cambios que ayudarán a la empresa y a sus involucrados a ser más productivos e influyentes en sus campos laborales. Fomentando el autoaprendizaje, la autoorganización contribuyendo a un enfoque permeable y colaborativo haciendo que el cambio sea uno de sus principios organizativo (Valderrama, 2011).

- **Límites flexibles.**

Cada organización define lo que está dentro y más allá de sus límites, pero en una era actual estos son cada vez más difusos y más aún en un sistema abierto, allí esta diferencia no es definitiva. En Más Travel se logrará que la flexibilidad permita cambios e interacciones con enfoque más permeable que le permita una mayor concurrencia y un gran impulso hacia la innovación (Valderrama, 2019).

- **Interacción con el entorno.**

La característica principal de un sistema abierto es que es más receptivo al conocimiento y a la interacción con elementos de su entorno: competidores, distribuidores, proveedores, clientes, etc. La dinámica interna de Más Travel estaría definida por lo que sucede en el campo involucrándolos activamente en el diseño y elaboración de los productos que se ofrecen. La industria del turismo es altamente susceptible a los cambios y por tanto la adaptabilidad es la opción más adecuada (Valderrama, 2019).

Por lo cual el Modelo Sistémico de Más Travel se basa en principios que facilitan y maximizan el talento individual, así el de equipo logra conseguir un impulso colectivo, que es fundamental para desarrollar una organización inteligente, cuya filosofía es brindar el mejor asesoramiento en el área de turismo con calidad, rapidez y fluidez. Entender que el talento humano es esencial, por lo cual se pone en el centro de la organización porque éste es capaz de combinar habilidades individuales, de equipo y organizativas. Más Travel entiende cómo abordar desafíos complejos y esto requiere no sólo talento individual, sino talento del equipo colectivo. En tal virtud, el talento de Más Travel desarrolla calidad, agilidad, liderazgo, valores, estrategias y dentro de sus procesos se aguarda la gestión de competencias con las cuales se encamina a lograr ser parte de una empresa 4.0.

### ***6.11.1 Explicación de cada uno de sus componentes***

#### **6.11.1.1 Calidad.**

El talento Más Travel es considerado un parte fundamental en la organización ya que este es el que le da sentido al ser y hacer de la empresa, la calidad humana del talento es muy importante ya que esta determina su comportamiento y desenvolvimiento y esta se ve condicionada por cómo afronta las situaciones de la vida, mediante este se libera todo el potencial que tienen las personas. De su bienestar dependerá no solo la calidad de vida de cada individuo, sino, que además se verá reflejada de manera positiva o negativa las acciones y procesos que realicen, los cuales les conlleven a un estado activo en el ambiente en el que se desenvuelven (Benavides et al., 2021).

#### **6.11.1.2 Agilidad.**

El papel de Más Travel es la gestión ágil de recursos humanos, en la que se busca apoyar y sostener a la organización en su transformación. Por medio de esta se busca dar impulso y ayudar a las personas a ser más competentes en su lugar de trabajo, partiendo de su forma de pensar y su agilidad para colaborar mejor en la empresa, cambiar el estilo de gestión que se está ejecutando y que la estructura organizativa favorezca a los clientes a tomar decisiones más rápidas, cercanas y valiosas brindando soluciones estratégicas que se requieren para lograr competir de manera exitosa (Espinoza y Vargas , 2021).

#### **6.11.1.3 Liderazgo.**

Dentro de una organización el liderazgo resulta de mucha importancia ya que al estar inmersos en un entorno cada día más digitalizado vemos como esta se prepara para la transformación y el líder tiene una visión a futuro trabaja en equipo y toma aquello que sea de utilidad para esta. Es por ello que, en Más Travel el liderazgo se lo define como el proceso en

el que se optimiza los resultados alcanzados, se dirige a cada miembro del grupo en dirección de la organización hacia el cumplimiento de objetivo (Troilo, 2021).

Por lo que, se considera que dentro de las habilidades de un líder debe destacar las que le permitan comunicarse de manera efectiva con su grupo de trabajo que posea empatía y siempre busque el bienestar común, por ello se busca líderes dispuestos a desafiar el statu quo, dinámicos dispuestos a aprender a través de la experiencia. Un líder Más Travel conoce a cada empleado que conforma el capital humano de su grupo y los orienta hacia el logro de las metas, promueve la comunicación e identifica fortalezas y debilidades. Asimismo, mostrará sus posibilidades de mejora en el corto y largo plazo (Troilo, 2021).

### **6.11.2 Valores**

Dentro de Más Travel, los valores serán una herramienta valiosa para aumentar el compromiso de los empleados ya que estas cualidades serán un principio apreciable que tendrá un alcance significativo y enorme valdes para la organización. Siendo importante que los empleados compartan los valores de la empresa generando un grado de satisfacción con su trabajo, plenamente comprometidos con sus tareas y comprometidos con el éxito común de la empresa (Novoa et al., 2021).

### **6.11.3 Gestión por competencias**

Para Chiavenato (2009), es importante el talento en el que destaca el potencial de cada persona en su puesto de trabajo y atraer a personas que tengan un talento que será primordial. En Más Travel la gestión de recursos humanos basada en competencias permitirá optimar, identificar las competencias que un empleado necesita para alcanzar y desarrollar estrategias de intervención para obtener el desempeño deseado en un lugar de trabajo específico utilizando un perfil medible y cuantificable.

#### **6.11.4 Estrategias**

Las estrategias diseñadas serán encaminadas a ser parte de la nueva era dinámica cada vez más competitiva con grandes procesos de transformación y crecimiento organizacional. Por lo cual el plan que se definirá para Más Travel será una de las claves para identificar problemas relacionados con la desigualdad, además, la diversidad y la inclusión tienen un impacto directo en la marca, el desempeño y los objetivos de la empresa, uno de los aspectos más importantes de la adquisición de talento (Ramírez et al., 2018).

Las estrategias de talento humano tienen como finalidad que la dirección sea capaz de tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión del personal de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos del plan de negocio y los procesos de la empresa. Beneficiando así a Más Travel y a sus directivos a participar en la toma de decisiones y mejorar la eficiencia organizacional (Ramírez et al., 2018).

Véase figura 16 la compilación de las habilidades y principios del talento de Más Travel.

Figura 16: Talento Más Travel



## **Capítulo VII: Competencias organizacionales y tipos de competencias**

La gestión por competencias hoy en día es muy importante para las empresas, porque permite estar actualizados e implementar mejoras y procesos que sean innovativos y estar a la par en un mundo donde la tecnología avanza impresionantemente. Además, brinda una mayor facilidad al área de talento humano, para la toma de decisiones, y manejar los recursos humanos de manera óptima y acertada.

Sin embargo, todo ello lo podemos lograr teniendo a un equipo de trabajo que esté comprometido con la empresa y además cuente con las diferentes capacidades que posee cada persona y que aporte a la empresa para su pronto desarrollo; estableciendo estrategias que nos permita un crecimiento óptimo y poder hacer frente a la competencia.

La importancia del Modelo de Gestión por Competencias es el análisis de cada puesto de trabajo, lo cual garantiza el buen desempeño y el desarrollo progresivo de las competencias, permitiendo el trabajo en equipo y el alcance de los objetivos por medio de la cultura organizacional y las estrategias establecidas

Es por ello que, Más Travel debe reunir un talento excepcional y que posea todas las capacidades necesarias, permitiendo brindar un servicio de calidad a sus diferentes clientes, cuidando hasta el mínimo detalle de su asistencia que brinda, innovando sus productos y servicios.

### **7.1 Necesidades**

Es importante desarrollar un modelo de competencias, en virtud de que las empresas dedicadas al turismo requieren enfrentarse al dinamismo, natural del área y a una serie de retos con la finalidad de posicionarse en el sector y sobre todo ganar ventajas competitivas frente a la competencia. Con ello, se requiere que los colaboradores posean una serie de

aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades que les permitan crear valor frente a la competencia y con ello destacarse notablemente. He ahí la necesidad primordial de contar con un modelo de competencias para cada área y perfil, así alinear estas capacidades que aportan los empleados con los objetivos de la organización.

Según Muñoz et al. (2023) existen varios beneficios que aportan los modelos de competencias a las empresas como Más Travel, por ejemplo:

- Obtener resultados efectivos y eficientes dentro de la organización.
- Permite a las organizaciones medir, no sólo los resultados de manera económica, sino también ofrece la oportunidad de evaluar las capacidades que posee el talento y con ello adoptar, fortalecer y desarrollar las mismas.
- Permite al departamento de talento humano una actualización y acercamiento al enfoque de las empresas 4.0 al permitir que cuenten con información relevante de competencias de los colaboradores, así ir más allá del tradicional desarrollo de descripción de funciones de los roles laborales.
- Las competencias permiten expandir los horizontes de la organización y proporciona una visión más amplia de las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes que posee el talento.

En este aspecto, se identifica las siguientes necesidades dentro de Más Travel con la finalidad de fortalecer su gestión interna:

## **7.2 Enfoque de competencias para la gestión del talento humano en Más Travel**

El enfoque de competencias para la gestión del talento humano en Más Travel, permitirá la integración de los objetivos entre la organización y el talento humano a nivel



individual, implicará identificar y desarrollar habilidades específicas relacionadas con la industria de viajes y turismo.

El modelo de competencias surge como una respuesta a la necesidad de definir y evaluar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar roles específicos dentro de Más Travel.

Se elaborará un diccionario de competencias, el cual servirá para el desarrollo de los perfiles de cada puesto de la empresa. El objetivo radica en establecer con claridad, las habilidades y conocimientos de los puestos en función al rol que desempeñe dentro de Más Travel.

Por lo tanto, las competencias que son consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no necesariamente son las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones; por esta razón, la aplicación del modelo se efectuará caso a caso, a través de la identificación del talento humano que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las competencias requeridas.

Más Travel al ser una empresa mayorista de turismo, enfocada en la comercialización de servicios turísticos concernientes a la programación de itinerarios, hotelería, transporte, guianza, entre otros servicios, permiten que se cuente con una serie de profesionales capacitados y que cuentan con el conocimiento de las diversas herramientas e instrucción de operaciones internacionales, a la vez que se cuente con una red de contactos que permiten al personal desarrollar y potencializar las habilidades que cada persona posee dentro de la empresa, aportando con experiencia y conocimiento.

### **7.3 La Gestión del Talento en Más Travel**

En Más Travel, el objetivo de la gestión del talento es crear herramientas y ponerlas a disposición de todas las personas del grupo de trabajo para identificar las características y habilidades del talento de forma individual y colectiva, teniendo en cuenta los perfiles de la tarea para generar comodidad para el personal, lo cual ayudará a que se potencie lo mejor de cada colaborador y de esta manera lograr los planes estratégicos de forma integral, basado en los resultados esperados.

El departamento de gestión del talento en Más Travel es parte integral, porque define el puesto y las necesidades de las personas en función del recurso humano y con ello encuentra la manera de llegar al empleado y al mismo tiempo lograr las metas marcadas. Esto se logra conociendo y comprendiendo las necesidades de los empleados y empleadores, construyendo buenas relaciones, mejorando el bienestar de los empleados, promoviendo la cultura, el respeto y la comprensión.

#### **¿Qué es el talento humano?**

Para Arenas y Bayon (2020) el talento humano es el capital intelectual, muy importante, es un proceso cambiante en el que están sumergidos diversos factores intelectuales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Este es considerado un elemento clave y fundamental del éxito organizacional, por lo que las empresas deben construir procesos que nutran y sirvan al talento humano de la organización. Es por lo que en Más Travel la gestión del talento humano tiene como objetivo cultivar, motivar y retener la fuerza laboral, lo que hace que el capital humano sea crucial para el crecimiento sostenible de la empresa. De esta manera el contar con una fuerza laboral que este altamente capacitada y comprometida con potenciar su potencial, afianza su permanencia y estabilidad en el tiempo.

Para Más Travel el talento humano tiene que ser ágil con personas hábiles, innovadoras, lo que se valora en el turismo, además es organizado, estratégico en las diversas tareas laborales, creativo, capaz de resolver problemas existentes, a su vez prevenir problemas con alta eficiencia (Ávila et al., 2022).

#### **7.3.1.1 Ágil.**

Es esencial en la organización para que se produzca un cambio de una jerarquía tradicional a un mercado de talentos y recursos, creando equipos ágiles, flexibles y empoderados que mejoren tanto la eficiencia empresarial como la satisfacción de los empleados (Valderrama, 2019).

#### **7.3.1.2 Innovador.**

Se enfoca en brindar respuestas creativas y efectivas a las necesidades operativas de la organización. Esto significa la mejora de los procesos internos de la empresa, apoyados en nuevas tecnologías, que mejoran la eficiencia en la gestión de los activos más importantes de la empresa: los empleados (Roca, 2015).

#### **7.3.1.3 Organizado.**

El departamento de talento humano debe ser organizado ya que en un mercado competitivo y globalizado la organización es la base fundamental siendo distintivo su capital humano, su estructura y coordinación sabiendo direccionar con ímpetu la eficiencia, la productividad y el cumplimiento óptimo de metas (Basurto y Yoza, 2022).

#### **7.3.1.4 Estratégico.**

La Gestión de talento humano estratégica hace referencia a un proceso flexible e integral que involucra una correcta planeación y permite a los empleados identificar sus objetivos y desarrollar cada una de sus habilidades. A su vez el modelo estratégico fija el

rumbo de la organización hacia la planificación que aporta en la ejecución estratégica y eficiente de los recursos de tareas que aseguran las ventajas competitivas, sostenibles de la organización, preservando al mismo tiempo el tiempo y los recursos, lo cual le permite experimentar una motivación sostenida y productiva para alcanzar las metas personales mientras logra los objetivos de la empresa (Molina et al., 2020).

#### **7.3.1.5 Creativo.**

La creatividad es un pilar muy importante, por lo que en la actualidad nos encontramos en entornos tan cambiantes, es por ello que se necesitan personas con actitud innovadora que sepan centrar su creatividad, que sea audaz para controlar su medio, que tengan la capacidad para resolver problemas ante situaciones inesperadas y responda a las necesidades de la empresa (Elisondo y Piga, 2020)

#### **7.3.1.6 Resolutivo.**

Ser un talento con una capacidad resolutiva es de gran valor dentro de la empresa pues esta habilidad va a dar solución a problemas o dificultades específicas incrementando la satisfacción del cliente, estas son características que facilitaran el avance en la organización, ya que las personas decididas permiten abrir procesos y evitar estancamientos en el desarrollo de la empresa.

En la figura 17 se observan las características del talento humano en Más Travel previamente descritas.

**Figura 17:** Características del talento humano de Más Travel



#### 7.4 Competencias

Se recomienda la implementación de la Gestión de Competencias para la empresa Más Travel, ya que permitirá la buena administración de los recursos humanos e identificar las competencias para cada puesto de trabajo, las cuales son necesarias para el desempeño exitoso de cada colaborador y con esto favorecer a la organización en general.

Según Alles (2009) es importante un manejo de las competencias en la organización basándose en los tres pilares que son: selección, desarrollo y desempeño esto permite conocer las brechas en los perfiles requerido; es por ello que, el éxito del buen manejo de estas se mide en el aumento de la productividad de la empresa, ahorrando tiempo y recursos y llegando así a aumentar el beneficio del mismo.

Las competencias incluyen componentes visibles y no visibles:

Las competencias visibles:

- Habilidades: Lo que sabe hacer.
- Conocimientos: Lo que sé.

Las competencias no visibles:

- Autoconcepto: Soy así
- Rasgos de personalidad: Suelo hacerlo
- Motivos: El impulso que tiene una persona para ejecutar una acción.

#### ***7.4.1 Componentes de las competencias para Más Travel***

El perfil de competencias que debe aplicar cada colaborador de Más Travel, es el siguiente:

- **Saber (Los conocimientos):** Hace referencia a la formación académica, cursos adicionales de acuerdo a su perfil profesional, aprendizaje de idiomas y la experiencia laboral por la que ha transcurrido.
- **Saber Hacer (Habilidades y destrezas):** Se requiere que el personal tenga la capacidad y el conocimiento para ser aplicado en la resolución de problemas de manera efectiva.
- **Saber Estar (Actitudes e Intereses):** Es la manera de actuar, desarrollar, relacionarse y el compromiso frente a las políticas, metas, objetivos y principios organizacionales.
- **Querer Hacer (Motivación, convicción y compromiso):** Es la capacidad de mantenerse motivado, orientado hacia las metas tanto personales como corporativas, y el deseo de alcanzar los objetivos planteados, mediante la iniciativa y compromiso.

- **Poder Hacer (Medios y recursos):** Hace referencia a que el colaborador cuente con las herramientas físicas y digitales para ejecutar su trabajo y que las mismas sean de fácil acceso, seguras y eficientes.

#### **7.4.2 Clasificación de competencias en la empresa**

Se recomienda que Más Travel deberá clasificar las competencias de sus equipos en 5 tipos:

- Competencias transversales.
- Competencias digitales.
- Competencias cardinales o estratégicas.
- Competencias específicas gerenciales o personales.
- Competencias específicas por área o funcionales.

En la figura 18 se detalla la clasificación de las competencias de Más Travel.

**Figura 18:** *Modelo de competencias de Más Travel*



Nota: Modelo de competencias de Más Travel. Tomado como referencia del Modelo de Gestión por competencias de la autora: Dra. Marisol Carvajal Camperos

#### **7.4.2.1 Competencias transversales.**

Hace referencia a una serie de habilidades, conocimientos y capacidades que debe poseer el talento, las cuales son primordiales y fundamentales para el trabajo, ejecución y desempeño de las diferentes actividades a cumplir en el puesto de trabajo en Más Travel.

Los elementos trasversales importantes que tomará en cuenta Más Travel para la evaluación de las competencias son:

##### **7.4.2.1.1 Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo, hace referencia a las capacidades y aptitudes en la que un ser humano está dotado para aportar en su grupo, llegando así a entregar lo mejor para lograr el objetivo (Jaramillo et al., 2021).



Realizar el trabajo en conjunto, apoyándose entre el grupo, dando lo mejor de sí para lograr alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias propuestas, manteniendo buenas relaciones y manejando un excelente clima laboral.

#### **7.4.2.1.2 Orientación al cliente.**

La orientación al cliente se basa en proyectar sus servicios y productos hacia los clientes finales, quienes serán aquellos que ayuden al correcto crecimiento tanto en el ámbito comercial, tecnológico y ser competitivos, satisfaciendo así las necesidades o exigencias de los clientes (Valenzuela y Martínez, 2015).

Ser sensibles ante las necesidades del cliente tanto interno como externo, implicando el don de servicio, buscando ser efectivos en los requerimientos y solución de problemas.

#### **7.4.2.1.3 Iniciativa.**

Tener la capacidad para prevenir o antelar posibles problemas a futuro. Busca nuevas oportunidades operando proactivamente.

#### **7.4.2.1.4 Resolución de Problemas.**

La resolución de problemas nace a partir de que, en un punto, el menos pensado surge algún tipo de inconveniente, no mide tamaño ni gravedad, pero que se requiere del conocimiento, experiencia y la buena toma de decisiones para resolverlo (Pérez et al., 2020).

Poseer la habilidad, conocimiento y autocontrol para remediar problemas que se presentan, de tal manera que el beneficio sea mutuo.

#### **7.4.2.1.5 Creatividad.**

La creatividad hace referencia al potencial, iniciativa y generación de ideas que una persona sin importar la edad, aporta indeterminadamente (Crea Business Idea, 2020).

Implica la capacidad para solventar circunstancias que llegaran a obstaculizar el desarrollo de actividades, pero que las ideas generadas agreguen valor a la empresa.

#### **7.4.2.1.6 *Comunicación efectiva.***

La comunicación efectiva, hace referencia a la transmisión del mensaje que se desea que el receptor capte de forma clara y precisa para la ejecución de ciertas tareas (Huaylla, 2021). A esto se agrega Petrone (2021) quien describe a la comunicación como una herramienta fundamental para el trabajo en equipo, el comunicarse efectivamente consiste en desarrollar el pensamiento crítico, a fin de saber escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no de la propia.

La unidad de talento humano en Más Travel, identificará los problemas de comunicación y establecerá canales de comunicación internos para mantener informados a los miembros de la empresa. Se implementará tecnologías de comunicación, fomentará la retroalimentación bidireccional, garantizará la difusión oportuna de la información relevante mediante boletines, correos electrónicos y otras herramientas de comunicación.

#### **7.4.2.1.7 *Ética e integridad:***

Hace referencia al actuar con valores éticos y morales en todo momento (Ventura y De Olivera, 2022), tanto en el interior y exterior de la empresa, en el ámbito profesional como privado, respetando así las políticas y normativas establecidas en la empresa.

#### **7.4.2.1.8 *Adaptabilidad al cambio.***

La adaptabilidad al cambio indica que debemos estar preparados a los cambios que se dan de forma acelerada en el camino o conforme se vayan organizando en el futuro, y esto implica a los avances tecnológicos que siguen creciendo, pero que se tiene el control y el

entendimiento para adaptarse y poner tener el control sobre aquello, que siempre va a representar una mejora y actualización en la tecnología empresarial (Pacheco et al., 2020).

Con ello infiere en adaptarse de forma inmediata a los cambios que llegaran a ocurrir en la empresa ante situaciones, contextos, medios y personas.

#### **7.4.2.1.9 *Gestión del Tiempo.***

La gestión del tiempo hace referencia a la organización de las tareas según la prioridad que tenga cada una de ellas, logrando así cumplir con el objetivo de concluir con las mismas en tiempo y eficazmente (Sagredo et al., 2020).

Implica desarrollar las actividades cumpliendo con los respectivos tiempos de entrega, logrando así ganar eficiencia y productividad.

#### **7.4.2.1.10 *Toma de decisiones.***

La toma de decisiones se basa en analizar cada aspecto con claridad, conciencia, priorización, según el objetivo o resultado al que estemos enfocados alcanzar en un largo plazo (Núñez, 2023).

Analizar las diferentes opciones, basándose en los escenarios, recursos y beneficios para el cumplimiento de objetivos y estrategias de acuerdo a la política de la empresa.

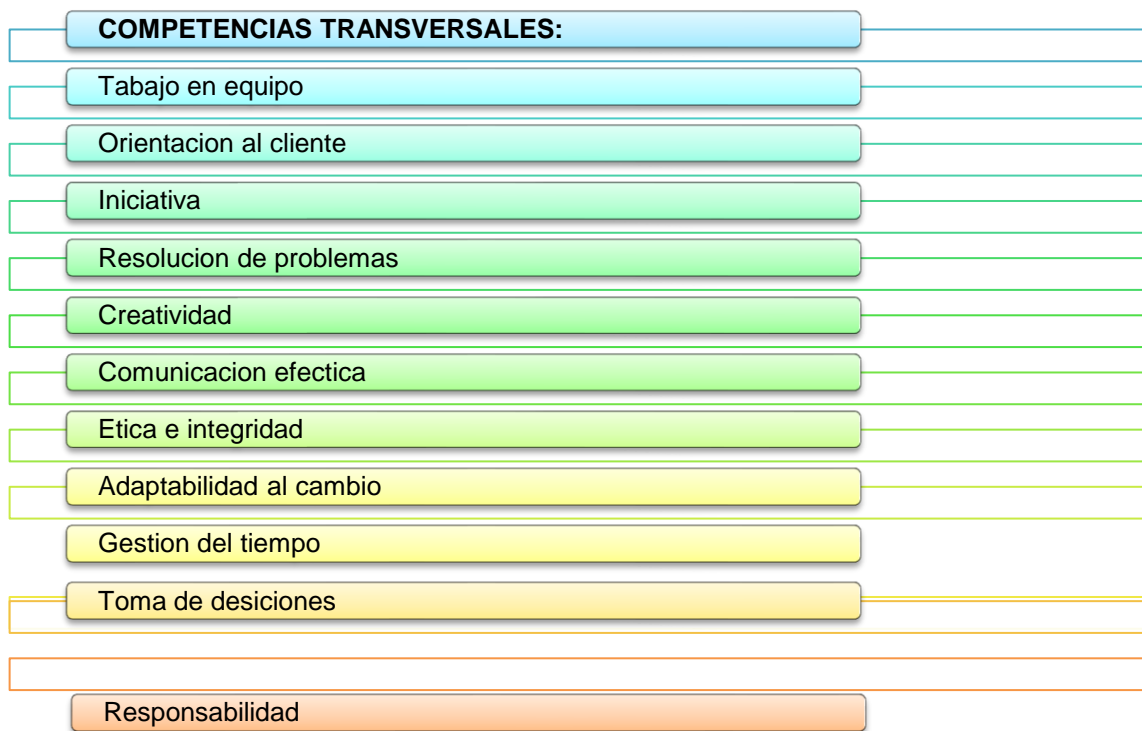
#### **7.4.2.1.11 *Responsabilidad.***

La responsabilidad, según señala el autor menciona que tanto la Responsabilidad Social, la Responsabilidad social de la empresa y la responsabilidad Social Corporativa, conlleva a trabajar por un fin común, que se refiere a buscar el “bienestar social” mediante actividades en conjunto que permitirá avanzar y buscar los mejores resultados para el resto y para sí mismo (Castaño y Arias, 2021).

Mantener un equilibrio entre los compromisos laborales y personales, promoviendo siempre el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Véase figura 19 las competencias transversales previamente descritas.

**Figura 19:** *Competencias transversales*



#### **7.4.2.2 Competencias Digitales.**

Concierne al desarrollo de las habilidades, conocimientos y acciones relacionadas al uso e implementación de las tecnologías de la información de manera eficiente, segura y confidencial dentro de las organizaciones (Perdomo et al., 2020). Con la finalidad de optimizar los tiempos de ejecución de las actividades, permitiendo la resolución de conflictos oportunamente y primordialmente aprovechando el potencial que la tecnología otorga a las organizaciones.

#### **7.4.2.2.1 Ciberseguridad.**

Se refiere a la defensa y custodio de las diversas herramientas digitales como redes, sistemas y programas que Más Travel dispone y frente a ello se aplican conocimientos que previenen ataques digitales dando oportunidad a que terceras personas puedan acceder a los recursos o información corporativa (Infante et al., 2022).

#### **7.4.2.2.2 Marketing Digital.**

Conjunto de capacidades de realizar actividades de marketing, comunicación, relaciones públicas en las diversas redes sociales de manera efectiva; asimismo, comprender adecuadamente el funcionamiento de los sitios web y plataformas digitales en donde tiene presencia activa la organización (Selman, 2017 citado por Ministerio de Turismo, 2020).

#### **7.4.2.2.3 Ofimática.**

Conjunto de herramientas y conocimientos que permiten transmitir y almacenar información concerniente a los procesos laborales de manera digital, facilitando de esta manera el proceso de y manejo de datos, gestionando eficientemente documentos administrativos. Se caracteriza por la ejecución de actividades que pueden ser realizadas de manera tradicional con la realización de un medio digital, automatizando los procedimientos agilizando los mismos (Silvestre y Álvarez, 2021).

#### **7.4.2.2.4 E-commerce.**

Conjunto de competencias que conlleva conocimientos de transacciones comerciales que se ejecuten vía electrónica o negociación vía Internet (Zambrano et al., 2023).

#### **7.4.2.2.5 *Actitud Innovadora.***

Concerniente a una serie de habilidades, valores y actitudes que generan procesos alineados al cambio, cuya finalidad radica en generar valor y cambios (Parra y Rengifo, 2021).

#### **7.4.2.2.6 *Conocimiento Técnico.***

Hace referencia a la capacidad de tener, desempeñar y conservar actualizados los conocimientos o experiencias adoptadas con respecto a un área en concreto, con interés de compartir con el equipo su sapiencia y con intención de seguir aprendiendo (Alles, 2009).

#### **7.4.2.2.7 *Pensamiento Analítico.***

Referente a la capacidad de reconocer, entender y organizarla a una situación en concreto y a sus partes, con la finalidad de establecer sus interrelaciones y generar prioridades (Alles, 2009).

#### **7.4.2.2.8 *Mentalidad Abierta.***

Conjunto de capacidades de generar una valoración crítica frente a la diversidad de ideologías, cultura, tradiciones del resto de personas que lo rodean. A la vez, se presenta presto a aprender de la experiencia (Deutsche Schule Concepción, 2021).

#### **7.4.2.2.9 *Diseño de Tecnología.***

Capacidad del talento de desarrollar innovación tecnológica enfocada a dar solución a las necesidades productivas y a la competencia local e internacional (Esparza et al., 2022).

Véase figura 20 las competencias digitales previamente descritas.

**Figura 20:** *Competencias digitales*

#### **7.4.2.3 Competencias cardinales o estratégicas.**

Para Más Travel este tipo de competencias se encuentran enlazadas a la misión, cultura y valores de la empresa, a la esencia y razón de ser empresarial.

##### **7.4.2.3.1 Innovación y creatividad.**

Talento para identificar soluciones nuevas y diferentes enfocadas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el entorno laboral (Alles, 2009).

##### **7.4.2.3.2 Tolerancia a la presión de trabajo.**

Intelecto para trabajar con firmeza, perseverancia y determinación, con el objetivo de concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo diferentes a los habituales. Se enfoca en mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes (Alles, 2009).

#### **7.4.2.3.3 *Orientación a los resultados con calidad.***

Facultad que se desarrolla para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados deseados, bajo estándares de calidad previamente establecidos, corresponde fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2009).

#### **7.4.2.3.4 *Desarrollo estratégico del talento humano.***

Capacidad que se tiene para orientar, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial al personal de la empresa, con el objetivo de definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2009).

#### **7.4.2.3.5 *Competencia “del náufrago”.***

Intelecto que se implementa para mantenerse, sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores (Alles, 2009).

#### **7.4.2.3.6 *Pensamiento Estratégico.***

Capacidad para analizar los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, su enfoque está en optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. En teoría se focaliza en la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores (Alles, 2009).



#### 7.4.2.3.7 *Empatía.*

Se refiere a la respuesta afectiva que sea oportuna y adecuada en una circunstancia de otra persona encima de las motivaciones propias, representa un motivo moral, existiendo una correlación entre los sentimientos y los pensamientos desde esta base actúa razonablemente con las personas que les rodean (Carison et al., 2020).

#### 7.4.2.3.8 *Pensamiento Conceptual.*

Habilidad para Identificar problemas, información significativa/clave y para entender situaciones complejas, desglosándolas en pequeñas partes y puntos clave, identifica puntos claves en situaciones complejas aplicando el razonamiento creativo, inductivo o conceptual (Alles, 2009).

Véase figura 21 las competencias cardinales o estratégicas previamente descritas.

**Figura 21:** *Competencias cardinales o estratégicas*



#### **7.4.2.4 Competencias gerenciales o personales.**

Este tipo de competencias se relaciona a un grupo de personas específicas, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas. Es decir, son los jefes inmediatos de otros (Alles, 2009). En el diccionario desarrollado en Más Travel nos referiremos a los aspectos propios de los profesionales tanto en su ámbito individual, como en su interacción con otros.

##### **7.4.2.4.1 Toma de decisiones.**

La toma de decisiones según Alles (2009) es la capacidad para analizar diferentes variaciones u opciones según las circunstancias específicas, recursos existentes, recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego elegir la alternativa más adecuada para lograr el mejor resultado.

##### **7.4.2.4.2 Liderazgo.**

El liderazgo es la capacidad que desarrolla una persona, para enfrentar con éxito los desafíos de la organización, asegurando una correcta conducción de personas, logrando mantener un buen clima laboral (Alles, 2009).

##### **7.4.2.4.3 Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).**

Consiste en la capacidad de estudiar la información más relevante a fin de analizar, esto implica reconocer y procesar la información para luego adoptar una adecuada decisión y obtener los mejores resultados (Alles, 2009).

#### **7.4.2.4.4 Resiliencia.**

La resiliencia es la capacidad de una persona de adaptarse a las adversidades con un enfoque asertivo y actúa en la toma de decisión oportuna (Alles, 2009).

#### **7.4.2.4.5 Orientación a resultados.**

Competencia de guiar el comportamiento propio y/o el de otros para lograr los resultados deseados mediante el cumplimiento de estándares de calidad, metas que resulten desafiantes, estrategias organizacionales para la mejora del desempeño, estableciendo indicadores de desempeño y el monitoreo continuo (Alles, 2009).

#### **7.4.2.4.6 Habilidad de comunicación.**

Habilidad para escuchar a los demás, transmitir información de forma concreta y puntual que ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos y mantener una variedad de canales de comunicación y redes de contacto formales que abarquen todos los niveles de la empresa (Alles, 2009).

#### **7.4.2.4.7 Influencia y negociación.**

Habilidades para el razonamiento persuasivo, lógico e imparcial, y la capacidad de aunar opiniones mediante una lógica común que se alinee tanto con los intereses de todos los involucrados como con los objetivos de la organización. Influyendo en las personas mediante técnicas que faciliten el desarrollo de acuerdos mutuamente beneficiosos utilizando el principio de ganar-ganar (Alles, 2009).

#### **7.4.2.4.8 Pensamiento crítico.**

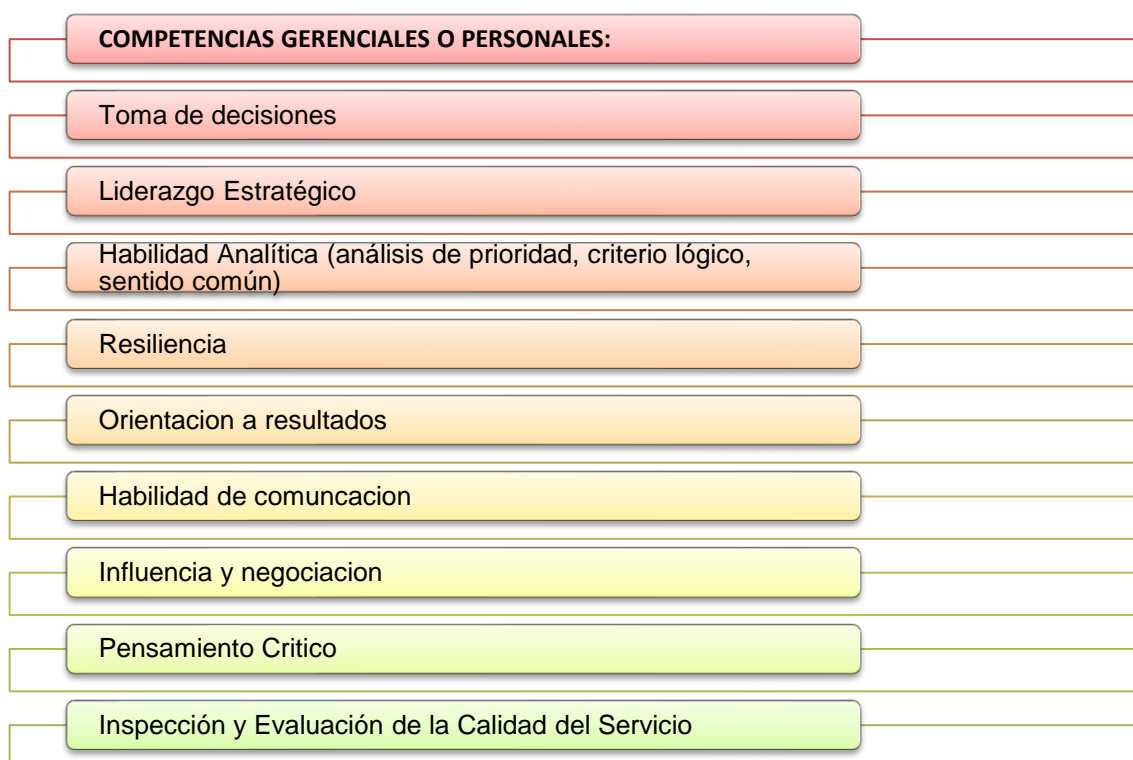
Es la facultad de captar un escenario, identificar sus componentes y ordenarlos de manera ordenada para establecer sus conexiones y objetivos (Alles, 2009).

#### 7.4.2.4.9 *Inspección y evaluación de la calidad del servicio.*

Habilidad para actuar con prontitud y seguridad en la determinación de objetivos dentro de una organización esto siendo tanto regionales o laborales para que nos conduzcan a un alto desempeño, gestionando los procedimientos y operaciones de la organización con el fin de lograr los resultados deseados, esto implica estar siempre al tanto de los temas en que somos expertos y ofrecer soluciones pertinentes que se alineen a los estándares de calidad aceptados o requeridos de la organización (Alles, 2009).

Véase figura 22 las competencias gerencias o personales previamente descritas.

**Figura 22:** *Competencias gerenciales o personales*



#### 7.4.2.5 **Competencias específicas por área o funcionales.**

Competencias imprescindibles para una profesión concreta vinculada al ámbito y rutinas en Más Travel, relacionadas con actividades o tareas que se puedan realizar las que

proporcionan al empleado información habilidades, actitudes y valores sobre cada área y actividad laboral (Alles, 2009).

#### ***7.4.2.5.1 Profundidad en el Conocimiento de los Productos.***

Capacidad para comprender las ofertas de la organización y evaluar el potencial de modificaciones de acuerdo con las necesidades, preferencias y requisitos del cliente, esto implica la capacidad de conectar las demandas de los clientes y las propuestas o soluciones de valor actuales con las ventajas de los productos o servicios ofrecidos (Alles, 2009).

#### ***7.4.2.5.2 Aprendizaje continuo.***

Habilidad de descubrir e intercambiar información valiosa para resolver dilemas comerciales, utilizando todas las capacidades de la empresa, esto incluye la capacidad de aprovechar las experiencias de los demás y de uno mismo, y de compartir el conocimiento adquirido en contextos locales o globales (Alles, 2009).

#### ***7.4.2.5.3 Planificación y organización.***

Capacidad para definir los objetivos y responsabilidades del proyecto o tarea, así como determinar las actividades, plazos y recursos necesarios, esto incluye mecanismos de seguimiento y control de datos (Alles, 2009).

#### ***7.4.2.5.4 Conocimiento de la industria y el mercado.***

Es la capacidad esencial de comprender los requisitos, necesidades de su mercado objetivo, su base de clientes y sus usuarios finales además es la habilidad de predecir tendencias, oportunidades de mercado, competencia, fortalezas y debilidades organizacionales siendo un aspecto crucial del proceso (Alles, 2009).

#### **7.4.2.5.5 Selección y contratación.**

La capacidad de seleccionar al candidato más valioso para la organización y distinguir candidatos calificados de no calificados utilizando diversas técnicas (Alles, 2009).

#### **7.4.2.5.6 Manejo de recursos financieros.**

Capacidad con la cual se determina cómo se debe utilizar el dinero para completar el trabajo y considere los costos contables adecuadamente (Alles, 2009).

#### **7.4.2.5.7 Generación de Ideas.**

Capacidad para construir diversos enfoques o perspectivas para generar planes, programas, proyectos y soluciones; idear diversos enfoques o perspectivas para generar propuestas y planes (Alles, 2009).

#### **7.4.2.5.8 Mentalidad de diseño.**

Habilidades para abordar las necesidades del consumidor a través de la resolución de problemas, con gran capacidad para utilizar la empatía para observar las interacciones humanas en su entorno, empleando un enfoque interactivo y práctico para crear soluciones (Alles, 2009).

#### **7.4.2.5.9 Comprensión oral.**

Capacidad de hablar y expresarse de maneras específicas, tanto verbal como no verbal, al saber interpretar es esencial para esta habilidad, que también implica comprender las perspectivas de los demás en una conversación (Alles, 2009).

#### 7.4.2.5.10 *Expresión oral.*

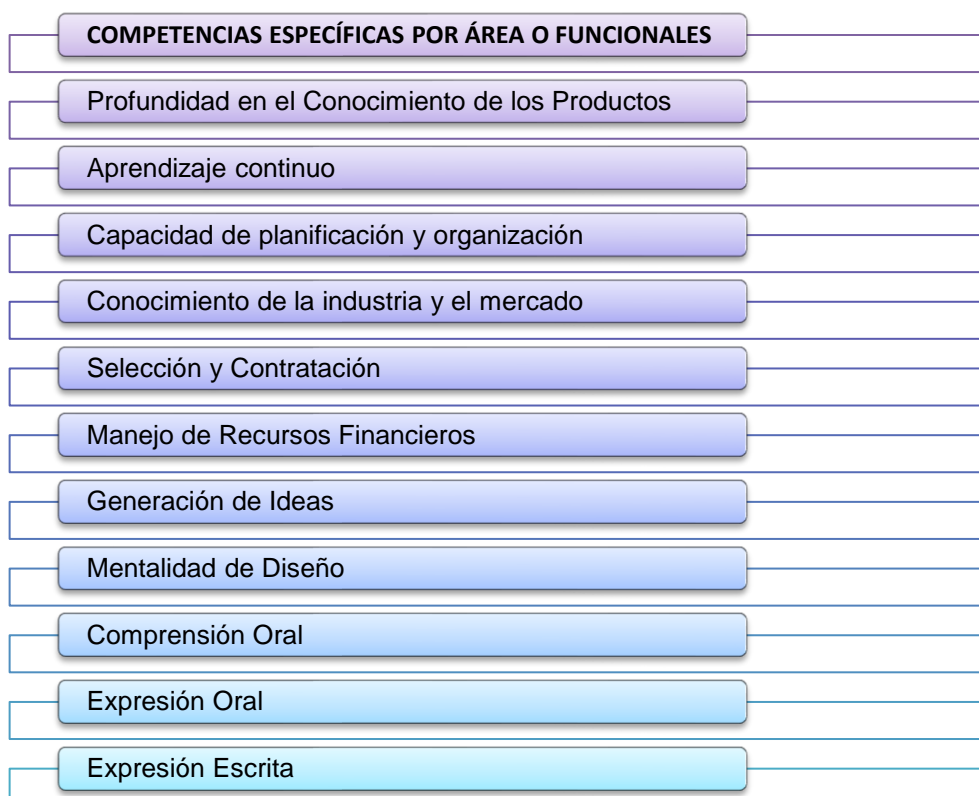
Habilidades lingüísticas relacionadas con la producción del discurso oral, esta es una habilidad comunicativa que incluye no sólo el dominio de la pronunciación, el vocabulario y la gramática de la lengua de destino, sino también el conocimiento sociocultural y pragmático (Alles, 2009).

#### 7.4.2.5.11 *Expresión escrita.*

Es la capacidad de producción de la lengua escrita que implica este conjunto de competencias lingüísticas antes, si bien la comunicación verbal es la forma principal del lenguaje escrito, también se utilizan elementos no verbales como mapas, diagramas y expresiones matemáticas (Alles, 2009).

Véase figura 23 las competencias gerenciales o personales previamente descritas.

**Figura 23:** *Competencias específicas por área o funcionales*



### 7.5 Escala de competencias de Más Travel

Se determina la escala para medir el nivel de competencias que posee cada uno de los colaboradores en base a los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que pueden ser observados y con ello se determine el grado de competencia existente en la persona. Esto con la finalidad de evaluar el nivel de desempeño del colaborador y con ello asociarlo a los objetivos que persigue la organización.

Y con ello, se ha determinado la escala para medir las competencias que va desde el nivel más bajo cero (0) que significa que la persona no posee la competencia en mención, el nivel 1 en donde hace referencia a un conocimiento escaso de la competencia, a la vez el colaborador requiere de la supervisión y guía para poder ejecutarla; por otro lado, el nivel 2 tiene un nivel intermedio de desarrollo de la competencia pero que no se ha desarrollado al máximo potencial; el nivel 3, en donde el empleado dispone de un grado avanzado de conocimiento y aplicación de la competencia y finalmente se presenta el nivel más alto - grado cuatro (4) que denota un alto desenvolvimiento individual de la competencia, tomando propias decisiones (véase la tabla 3).

**Tabla 3:** *Gradación de competencias, acorde a cada nivel*

Grado	Concepto
Grado cero (0)	No se tiene el conocimiento, habilidad, comportamiento o actitud.
Grado uno (1) – Básico	La persona dispone de un limitado conocimiento de la competencia, a la vez se requiere de supervisión y guía para llevar a cabo la actividad.
Grado dos (2) – Intermedio	La persona cuenta con un nivel intermedio de la competencia y aún requiere de apoyo para ejecutar la actividad.



Grado tres (3) – Avanzado	En este nivel se demuestra un grado alto de conocimiento y dominio de la competencia. A la vez sirve de apoyo para otros colaboradores.
Grado cuatro (4) – Excelente	En este grado la persona ha alcanzado el dominio total de la competencia, puede ser destacado por ser un experto en el campo, proporcionando mentoría, liderazgo y acompañamiento a otros profesionales.

### **Aplicación del modelo de competencia en las principales áreas de Más Travel**

El modelo de competencias sirve como una herramienta efectiva en diversos procesos como por ejemplo en el de selección y reclutamiento, adicional puede ser empleado en el área de formación y desarrollo; también, se lo puede considerar al momento de la realización de planes de carrera y sucesión, asimismo al momento de realizar evaluaciones de competencias y potencial y finalmente, se considera para fijar la política retributiva.

- **Selección y reclutamiento.** – Momento crucial en el que el departamento de recursos humanos procesa con la finalidad de captar al mejor talento e incorporarlo a una nueva vacante, ya sea que se realice un reclutamiento interno o externo, el modelo de competencias sirve de gran manera para atraer los perfiles más adecuados y aquellos que mejor se ajusten a la cultura organizacional de Más Travel, así como aquellos talentos que aporten favorablemente al cumplimiento de objetivos.
- **Formación y desarrollo.** – Es fundamental conocer las competencias con las que cuenta el talento de la empresa, ya que desde esta premisa se puede realizar un programa de capacitaciones y formación con la finalidad de que los colaboradores de Más Travel limen y mejoren las competencias o bien a su vez puedan adquirirlas. Esto suma y aporta favorablemente a la participación individual y a enriquecer a su vez el conocimiento colectivo de la organización.

- **Planes de carrera y sucesión.** – Es fundamental establecer y tener claro las competencias con las que cuenta el talento y de esta manera combinar las exigencias de aquellos conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que se requieren para llegar a tomar decisiones acertadas frente a los nuevos procesos de vacantes a cubrir dentro de un crecimiento del talento de Más Travel.
- **Evaluaciones de competencia y potencial.** – El modelo de competencias es una herramienta totalmente útil que permite evidenciar el nivel de competencia y potencial con el que cuenta el talento dentro de la organización, en virtud de que se pueda realizar un seguimiento preciso a cada puesto laboral, analizando de igual manera el nivel de crecimiento que disponen los colaboradores; a su vez, evidenciar áreas en las que se requiere mejorar y en base a estas evaluaciones tomar decisiones.
- **Política retributiva.** – Concerniente al análisis de medidas que se pueden adoptar con la finalidad de que se genere un salario acorde al perfil y cumplimiento de competencias que dispongan los talentos. Adicional, se puede establecer otro tipo de recompensas acorde al cumplimiento de objetivos o resultados que se han adquirido dentro de cada área.

#### **7.6 Las ventajas de usar este modelo para Más Travel serían:**

- El modelo de competencia permite el incremento de la productividad dentro de un sistema de mejora continua.
- El modelo de competencia aplicar, proporciona una base para evaluar con fundamento los procesos del talento humano, permitiendo ajustes y mejoras en los programas de formación.

- Con el modelo de competencia aplicar, la unidad de talento humano de Mas Travel identificará oportunamente los puestos de la empresa a fin de identificar y fortalecer las debilidades del mismo para canalizar un mejor desempeño.
- Con este modelo de competencia se busca implementar una estructura adecuada a los procesos y subprocesos de la unidad de talento humano que permita definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de Más Travel.

Con este modelo, buscamos identificar cuáles serán las competencias que deben tener todo el talento humano y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos y capacitaciones que la empresa ofrece a su talento humano.

Al momento de implementar este modelo de competencia en Más Travel, se deberá detallar la descripción de los puestos, herramienta imprescindible al momento de identificar las competencias de los diferentes perfiles.

### **7.7 Diccionario de competencias para la empresa Más Travel**

La dirección de personas de Más Travel comprende que en un modelo por competencias siempre se piensa y se diseña de cara al futuro de la empresa, un diccionario de competencias es una selección de habilidades estas deben estar relacionados y definidos por las necesidades de la empresa, respetando los valores y las políticas organizacionales y adaptarse a las situaciones futuras, alcanzando los objetivos, misión, visión y valores de la organización (véase la figura 24).

**Figura 24:** Modelo de competencias de Más Travel



Es importante señalar que las competencias son aquellas que poseen las personas quienes hacen bien su trabajo y qué los diferencia, es decir todo lo que los hace mejores, más eficaces, ya que poseen conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes y actitudes.

En el diccionario de competencias de Más Travel, el modelo de gestión de recursos humanos se basa en el análisis de patrones de comportamiento observados y evaluados de las personas, que permite afrontar una determinada tarea laboral.

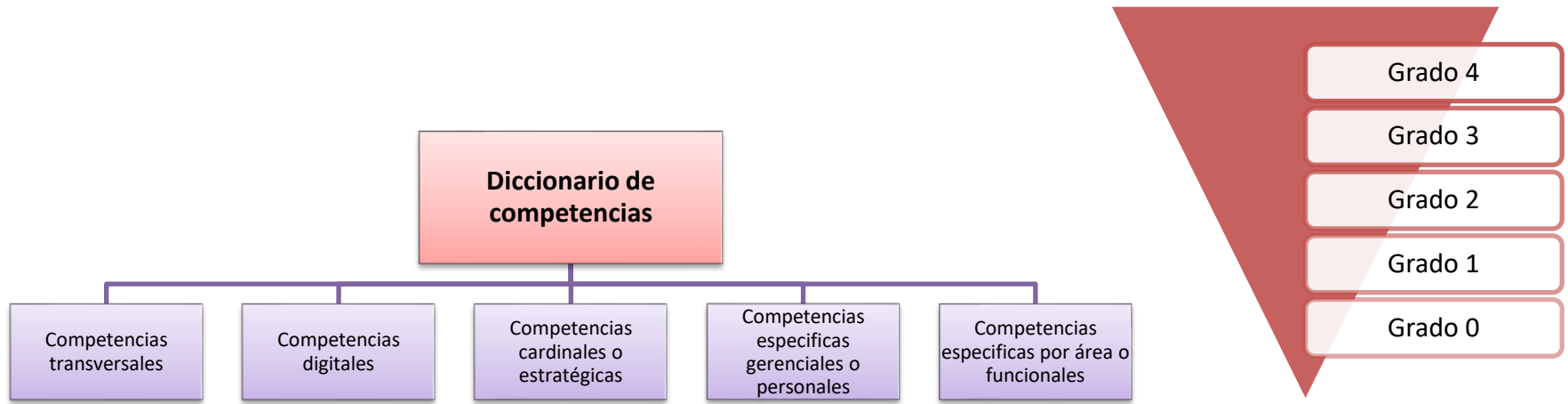
Dentro de Más Travel es importante identificar qué competencias tienen los mejores, ya que a partir de ello se podrá seleccionar, capacitar y desarrollar empleados para alcanzar esas competencias y mejorar la eficacia de la organización.

Por consiguiente, en Más Travel todas las competencias se degradan en cinco grados o niveles. Siendo el grado 0 indicativo de que la competencia no existe y un nivel máximo de 4 que significa que la competencia se desarrolla en un nivel máximo.

Por lo que el presente Diccionario de Competencias de Más Travel se desarrolló basándose en la clasificación de Martha Alles, que clasifico las competencias más utilizadas en el siglo XXI en categorías.

A continuación, se señala el esquema en donde se cuenta con las cinco clasificaciones de competencias, previamente detalladas: competencias transversales, digitales, cardinales o estratégicas, específicas gerenciales o personales y específicas por áreas o funcionales, dentro de las cuales se procederá a generar una gradación, con los niveles que van desde grado cero a grado cuatro (véase figura 25).

**Figura 25:** *Diccionario de competencias y gradación*




### **7.7.1 Ejemplo de competencias**

Dentro de la presente tabla 4, se va a explicar a detalle la metodología y su implementación dentro del departamento de talento humano de Más Travel, con ello se procede a elegir tres competencias dentro de cada clasificación y con ellas se procede a colocar la gradación que va desde cero hasta cuatro, la cual representa que al momento de realizar un procedimiento de selección y reclutamiento o también al momento de realizar evaluaciones de competencias que poseen los colaboradores.

Dentro de las competencias transversales, se van a evaluar trabajo en equipo, orientación al cliente y comunicación efectiva. Con respecto a las competencias digitales, se considera ciberseguridad, actitud innovadora y diseño de tecnología. Por otro lado, con respecto a las competencias cardinales o estratégicas, se toma en cuenta a innovación y creatividad, orientación a los resultados con calidad y pensamiento estratégico. A continuación, se detalla la gradación de las competencias gerenciales o personales, destacando la capacidad de toma de decisiones, orientación a resultados y pensamiento crítico. Finalmente, dentro de las competencias específicas por área o funcionales se detalla el aprendizaje continuo, conocimiento de la industria y el mercado y generación de ideas, para su comprensión véase la tabla 4.

**Tabla 4:** Diccionario de competencias de Más Travel

		DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		
		Metodología aplicable del modelo de MARTHA ALLES.		
COMPETENCIAS TRANSVERSALES.				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
<b>1. Trabajo en Equipo</b>	Realizar el trabajo en conjunto, apoyándose entre el grupo, dando lo mejor de sí para lograr alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias propuestas, manteniendo buenas relaciones y manejando un excelente clima laboral.	4	Excelente	Capacidad para fomentar el espíritu de colaborar en toda la organización, trabajando por los objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo. También involucra la aceptación del éxito de otras áreas, demostrando interés y apoyo para todas las áreas de la empresa Más Travel.
		3	Avanzado	Capacidad para fomentar el espíritu de colaborar con su área y con otras de la empresa, trabajando por los objetivos fijados a corto y mediano plazo. Capacidad para establecerse dentro de su área como un ejemplo a seguir y comprender a otros, sosteniendo un buen clima laboral.
		2	Intermedio	Capacidad para colaborar con su área y con otras de la empresa, trabajando por los objetivos fijados a corto plazo. También involucra la aceptación del éxito de otras áreas y demostrando interés en su equipo.
		1	Básico	Capacidad para colaborar con su área y con otras de la empresa, trabajando por los objetivos fijados.
		0	No posee la competencia	No cumple o posee la competencia para desarrollar el trabajo en conjunto, brindando y otorgando apoyo a sus compañeros.



<b>2. Orientación al cliente</b>	La orientación al cliente se basa en proyectar sus servicios y productos hacia los clientes finales, quienes serán aquellos que ayuden al correcto crecimiento tanto en el ámbito comercial, tecnológico y ser competitivos, satisfaciendo así las necesidades o exigencias de los clientes (Valenzuela y Martínez, 2015).	4	Excelente	Capacidad para trabajar por el bienestar y brindar un ambiente agradable para satisfacer las necesidades de toda la empresa instaurando una relación a largo plazo, con ello ganamos la confianza y buen prestigio empresarial en el mercado. Estableciendo en un referente por otorgar soluciones eficaz y eficiente tanto para clientes internos y externos.
		3	Avanzado	Capacidad para anticiparse a las necesidades que pueda suscitarse, otorgando soluciones permanentes excelentes, incluso brindar mejoras constantemente; ganando así la confianza de los clientes tanto internos como externos.
		2	Intermedio	Capacidad para solventar problemas tanto interno como externo, brindando la solución efectiva en el tiempo y forma en que el público objetivo espera.
		1	Básico	Posee la facilidad para solventar los problemas que susciten de acuerdo a sus posibilidades. No obstante, en el caso de no poder realizar, buscar la ayuda pertinente para la orientación y solución eficaz de los problemas.
		0	No posee la competencia	No cumple o posee la competencia para la orientación y solución de problemas de los clientes.

<b>3. Comunicación efectiva</b>	Capacidad para desarrollar una comunicación eficaz entre las diferentes áreas de la compañía, creando confianza y comunicación abierta.	4	Excelente	Capacidad para escuchar y transmitir la información requerida por todos para el logro de los objetivos organizacionales. Efectuar canales de información, intercambio de información oportuna. Generar redes de contacto formal e informales útiles para la intercomunicación.
		3	Avanzado	Capacidad para efectuar de manera eficaz la transmisión de la información, de tal manera que se logre traspasar lo que se desea comunicar, para la correcta ejecución de tareas. Capacidad de manejar correctamente la información dentro de su área de trabajo usando diversos canales de comunicación formales e informales.
		2	Intermedio	Capacidad para establecer una comunicación eficaz; con el objetivo de alcanzar resultados óptimos para las tareas encomendadas.
		1	Básico	Capacidad para escuchar a su público y realizar de manera entendible las preguntas necesarias para obtener la información requerida.
		0	No posee la competencia	No cumple o posee la competencia para escuchar e informar lo que se desea obtener y transmitir.

**COMPETENCIAS DIGITALES.**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
--------------------	-------------------	------------	--------------	----------------------------------

<b>4. Ciberseguridad</b>	Se refiere a la defensa y custodio de las diversas herramientas digitales como redes, sistemas y programas que Más Travel dispone y frente a ello se aplican conocimientos que previenen ataques digitales dando oportunidad a que terceras personas puedan acceder a los recursos o información corporativa (Infante et al., 2022).	4	Excelente	Capacidad para desarrollar un sistema de seguridad de la información, permitiendo el respaldo y seguridad de toda la información manejable tanto para los sistemas contables, bancarios, operativos de turismo y otros que sean óptimos para el trabajo cotidiano.
		3	Avanzado	Capacidad para desarrollar un sistema de seguridad para la empresa Más Travel, con lo que permite el respaldo y seguridad de toda la información manejable, óptimo para el trabajo cotidiano.
		2	Intermedio	Capacidad para desarrollar un sistema de seguridad de la información dentro de su área de trabajo como para los equipos tecnológicos, proporcionando el custodio de la información a su cargo.
		1	Básico	Capacidad baja para desarrollar el custodio de la información a su cargo, manteniendo claves de seguridad de sus enrolamientos de los sistemas manejados en la empresa.
		0	No posee la competencia	No posee el conocimiento para el efecto de la presente competencia.
<b>5. Actitud innovadora</b>	Concerniente a una serie de habilidades, valores y actitudes que generan procesos alineados al cambio, cuya	4	Excelente	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos digitales para solucionar problemas estratégicos organizacionales. Brinda mentoría a otros colaboradores.
		3	Avanzado	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos, identifica y resuelve problemas estratégicos.

	finalidad radica en generar valor (Parra y Rengifo, 2021).	2	Intermedio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la generación de tareas innovadoras. Requiere apoyo para considerar soluciones alternas.
		1	Básico	Interviene escasamente en la identificación de problemas estratégicos y ofrece ayuda en procesos que terceras personas desarrollan.
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia.
<b>6. Diseño de Tecnología</b>	Capacidad del talento de desarrollar innovación tecnológica enfocada a dar solución a las necesidades productivas y a la competencia local e internacional (Arras et al., 2011).	4	Excelente	Crea nueva tecnología eficiente que genera soluciones efectivas a las necesidades corporativas, sirve de soporte para otros colaboradores.
		3	Avanzado	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
		2	Intermedio	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
		1	Básico	Sirve de apoyo a la realización de diseños tecnológicos bajo supervisión y apoyo.
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia.
<b>COMPETENCIAS CARDINALES O ESTRATÉGICAS.</b>				
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>

<b>7. Innovación y creatividad</b>	Talento para identificar soluciones nuevas y diferentes enfocadas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el entorno laboral (Alles, 2009).	4	Excelente	Capacidad que una persona tiene a asumir riesgos, aportar con nuevas soluciones a problemas y genera nuevos procedimientos eficientes, sirve a apoyo a otras personas.
		3	Avanzado	Capacidad de identificación problemáticas y ofrecer soluciones y alternativas originales viables, agrega valor a la empresa.
		2	Intermedio	Capacidad de encontrar soluciones innovadoras y a ser creativo.
		1	Básico	Capacidad de actuar creativamente dentro de su área de trabajo, requiere apoyo y supervisión para considerar actuar sobre problemáticas que se presenten.
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia.
<b>8. Orientación a los resultados con calidad</b>	Facultad que se desarrolla para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados deseados, bajo estándares de calidad previamente establecidos, corresponde fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las	4	Excelente	Capacidad para desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización, orientados al logro la superación de los resultados esperados. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan.
		3	Avanzado	Capacidad para dirigir los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para ejecutar seguimiento de las labores

	estrategias de la organización (Alles, 2009).			propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin.
		2	Intermedio	Capacidad para mantener siempre una buena actitud orientada al logro o superación de los resultados esperados por la empresa, Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
		1	Básico	Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes/ control propio de sus actividades
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia.
<b>9. Pensamiento Estratégico.</b>	Capacidad para analizar los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, su enfoque está en optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las	4	Excelente	Capacidad de analizar los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Diseña políticas y procedimientos que permitan, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, aprovechar las oportunidades del contexto.
		3	Avanzado	Capacidad para analizar los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Modifica procedimientos

	oportunidades del contexto. En teoría se focaliza en la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores (Alles, 2009).			en el área a su cargo y optimiza fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Capacidad para dirigir el área a su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral.
		2	Intermedio	Capacidad para entender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto.
		1	Básico	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia.

### COMPETENCIAS GERENCIALES O PERSONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
<b>10. Toma de decisiones</b>	La toma de decisiones según Alles (2009) es la capacidad para analizar diferentes variaciones u opciones según las circunstancias específicas, recursos	4	Excelente	Capacidad de enfrentar el proceso de toma de decisiones. Capacidad de convencimiento para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas.
		3	Avanzado	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes.

	existentes, recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego elegir la alternativa más adecuada para lograr el mejor resultado.	2	Intermedio	Capacidad para proporcionar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y a cuestiones críticas o sensibles para la organización. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
		1	Básico	Capacidad para generar varias alternativas ante cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia.
<b>11. Orientación de resultados</b>	Competencia de guiar el comportamiento propio y/o el de otros para lograr los resultados deseados mediante el cumplimiento de estándares de calidad, metas que resulten desafiantes, estrategias organizacionales para la mejora del desempeño, estableciendo indicadores de desempeño y el monitoreo continuo (Alles, 2009).	4	Excelente	Posee una amplia capacidad para clasificar, analizar y definir las fases por las que va a atravesar los procesos y metas para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
		3	Avanzado	Tomar las acciones necesarias para alcanzar las metas planificadas. Desarrollar y modificar procesos organizacionales que mejoren la eficiencia.
		2	Intermedio	Cambiar los métodos de trabajo para lograr mejoras. Trabaja para cumplir y superar los niveles de rendimiento y plazos establecidos.
		1	Básico	Hace su trabajo correctamente o bien.
		0	No posee la competencia	Carece de la competencia



<b>12. Pensamiento Crítico</b>	Es la facultad de captar un escenario, identificar sus componentes y ordenarlos de manera ordenada para establecer sus conexiones y objetivos (Alles, 2009).	4	Excelente	Analiza toda la información y construye una interpretación propia, basada en hechos o datos contrastados y alejándose de creencias sin fundamento, distinguiendo la información veraz, detectando y resolviendo problemas.
		3	Avanzado	Analizar, determinar y cuestionar la viabilidad de implementar leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
		2	Intermedio	Cree informes legales, técnicos o de gestión utilizando el análisis y la lógica.
		1	Básico	Separar y priorizar las funciones asignadas siguiendo la lógica.
		0	No posee la competencia	No posee el conocimiento para el efecto de la presente competencia.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA O FUNCIONALES.**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>13. Aprendizaje continuo</b>	Habilidad de descubrir e intercambiar información valiosa para resolver dilemas comerciales, utilizando todas las capacidades de la empresa, esto incluye la capacidad de aprovechar las experiencias de los demás y de uno	4	Excelente	Posee habilidades como experto en su campo en el entorno operativo y como experto en la comunidad internacional. Comparte su conocimiento y experiencia actuando como agentes de cambio. Ofrece su conocimiento y experiencia, siendo intermediario de cambio y distribuidor de nuevas ideas y tecnologías.

	mismo, y de compartir el conocimiento adquirido en contextos locales o globales (Alles, 2009).	3	Avanzado	Participar en actividades de la empresa como referente. Ofrece su experiencia y saber hacer para resolver problemas en otros campos. Escriba artículos, ponencias, informes o investigaciones para compartir con colegas a nivel local.
		2	Intermedio	Intenta adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información relevante para planificar cursos de acción.
		1	Básico	Apoya la educación técnica, aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando es necesaria, lee manuales/libros para mejorar conocimientos básicos.
		0	No posee la competencia	No posee el conocimiento para el efecto de la presente competencia.
<b>14. Conocimiento de la industria y el mercado</b>	Es la capacidad esencial de comprender los requisitos, necesidades de su mercado objetivo, su base de clientes y sus usuarios finales además es la habilidad de predecir tendencias, oportunidades de mercado, competencia, fortalezas y debilidades	4	Excelente	Identificar las tendencias del mercado. Prepara y propone proyectos alineados con objetivos estratégicos, analiza las fortalezas y debilidades adecuadas e identifica amenazas potenciales de varios proveedores/participantes en los mercados en los que opera.
		3	Avanzado	Planifique sus actividades y comprenda plenamente todas las variables posibles. Tomar decisiones estratégicas y definir los objetivos del puesto de la empresa y preparar acciones y planes de seguimiento para alcanzarlos.

	organizacionales siendo un aspecto crucial del proceso (Alles, 2009).	2	Intermedio	Entiende la estrategia, los objetivos y la cultura de la propia organización y de sus clientes. Conoce la segmentación de mercado que aplican tus clientes y los productos y servicios que les ofreces.
		1	Básico	Entender el negocio del cliente. Tiene un conocimiento general del mercado y la industria. Aprenda el idioma del cliente y utilice conceptos adecuados.
		0	No posee la competencia	No cumple con la competencia
<b>15. Generación de Ideas</b>	Capacidad para construir diversos enfoques o perspectivas para generar planes, programas, proyectos y soluciones; idear diversos enfoques o perspectivas para generar propuestas y planes (Alles, 2009).	4	Excelente	Posee conocimientos científicos y técnicos, los aplica en contextos diversos y complejos, solucionando situaciones cada vez más complejas.
		3	Avanzado	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para resolver problemas organizacionales estratégicos.
		2	Intermedio	Desarrolla estrategias para optimizar los recursos humanos, materiales y financieros.
		1	Básico	Identifica procedimientos alternativos que respaldan la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
		0	No posee la competencia	No cumple los conocimientos específicos para la competencia.

## **Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones generales**

La creación de la unidad de talento humano dentro de la empresa de Más Travel, implica estructurar un área que no ha sido operativizada como tal, en virtud de que los procedimientos o acciones a seguir se han ejecutado según surgen las oportunidades mas no por una previa planificación.

Para esto, con la creación de la unidad se provee a adoptar acciones de control, enfocadas a fortalecer la cultura organizacional, generar líneas de carreras, crear nuevos retos laborales, generar un sentimiento de pertenencia de los colaboradores, quienes serán considerados como un elemento valioso dentro de la misma.

Se define las bases sobre las cuales el departamento de talento humano genera su accionar, reconociendo la misión, visión, valores, la filosofía del mismo para que de esta manera se puedan desarrollar procedimientos acordes a una gestión óptima del capital humano, estandarizando cada proceso según sea el requerimiento.

Finalmente, se considera importante la adaptabilidad y socialización de la unidad de talento humano con el personal, ya que todo cambio genera en un principio resistencia, con ello se apunta al involucramiento activo de los colaboradores en el desarrollo de los procedimientos de la unidad de talento humano.

#### **8.1.1 Conclusiones específicas**

- Los procesos aplicados como base dentro del área de talento humano, se enfocan en el crecimiento y desarrollo individual; ya que, al tener una adecuada gestión de la misma, se genera una correlación directa entre el progreso del colaborador y su rendimiento en

pos de los objetivos de la empresa, proporcionando de esta manera una organización eficiente y direccionada a ser considerada como una organización 4.0.

- La gestión por competencias dentro de Más Travel juega un papel significativo, en virtud de que permite detectar las capacidades que posee cada talento y la aplicación correcta de las mismas en base a cada puesto laboral. Con ello se concluye que, dentro del presente estudio, el talento humano influye de manera directa en el progreso de las organizaciones y su desempeño
- Se concluye que la metodología de Design Thinking, resultan ser determinantes para generar ideas innovadoras para permitir alinear los procedimientos y que a su vez los colaboradores adopten ideas y pensamientos creativos, todo esto con la finalidad de brindar una mejor experiencia al cliente en base a sus necesidades, encaminados a ser una organización ágil.

### ***8.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto***

Los objetivos establecidos en el presente proyecto han sido cumplidos de manera satisfactoria, a consecuencia de la generación de estrategias alineadas a la gestión óptima de talento humano, con metodologías modernas e innovadoras dentro de la industria turística del Ecuador, que brindarán mayores oportunidades y servirán de base como modelo de gestión a seguir por otras organizaciones.

## **8.2 Contribuciones**

### ***8.2.1 Contribución a nivel personal***

Gracias a la presente maestría, hemos podido abrir nuestra mentalidad en cuanto al arduo trabajo que ejecuta esta hermosa área en el campo empresarial; la importancia que tiene

para trabajar por los objetivos organizacionales y encaminar a luchar por sus clientes internos.

El desarrollo de esta propuesta y el haber trabajado de forma remota nos ha permitido adquirir experiencia y de igual manera ha contribuido en el desarrollo de la empatía y el trabajo en equipo, permitiéndonos enriquecer nuestros conocimientos potenciando nuestras habilidades y competencias aportando al desarrollo profesional del grupo.

Resulta gratificante contar con este tipo de formación académica, sin lugar a duda representa una meta más alcanzada y sobre todo superada; por lo que ha representado un esfuerzo continuo, responsabilidad y en gran medida compromiso, ya que en este valor se encuentra la voluntad de querer avanzar y alcanzar el éxito.

### **8.2.2 *Contribución a nivel académico***

Este trabajo nos ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos, enriqueciendo tanto nuestro ámbito académico como profesional. Ha fomentado un pensamiento crítico, la toma de decisiones acertadas y el desarrollo de habilidades importantes que sin duda serán de gran utilidad en el futuro.

Aporta en gran medida a la comunidad empresarial, ya que contribuye con información actualizada sobre lo que representa sobrellevar un departamento de talento humano y su estructura fundamental, siendo así una guía para fortalecer la gestión de personas dentro de la organización.

Finalmente, a nivel profesional, nos ha permitido entrar a un mundo nuevo y diferente como es el estudio de gestión del talento humano, implicando profundizar nuestras investigaciones de trabajo sobre el desarrollo y crecimiento de personas en el ámbito

empresarial, la objetividad del reclutamiento y selección del personal desde una perspectiva transparente y organizada.

### **8.2.3 *Contribución a la gestión empresarial***

A través de este proyecto se realizan varias contribuciones a nivel empresarial no únicamente para Más Travel, sino para el resto de empresas donde se puede aplicar las técnicas innovadoras tales como: la digitalización y nuevas tecnologías.

La perspectiva de la creación de la unidad de talento humano en la empresa Más Travel, contribuirá al desarrollo de una gestión empresarial más productiva y objetiva. La cual se enfoca en mantener una cultura estructurada de sus procesos y subprocesos a fin de que el personal cuente con herramientas que les permita fortalecer sus conocimientos y experiencias.

Además, resulta gratificante aportar a la construcción de conocimiento que se ha proporcionado en toda la investigación, ya que esto sin lugar a duda va a reemplazar el manejo empírico que al momento se ha venido desarrollando dentro de la organización.

### **8.2.4 *Limitaciones del proyecto***

Dentro de la organización no se cuenta con una base de datos actualizada que permita obtener de manera directa la información de la empresa; por lo tanto, se recurrió a tomar datos de las personas involucradas dentro de la misma.

Por medio de herramientas de búsqueda actualizada se ha visto limitado de contar con información de la organización y su trayectoria de trabajo en el país, por lo que la investigación dentro del sector es ínfima.

Los cambios en el entorno exterior consideramos una de las limitaciones a las que se enfrenta el proyecto, ya que la industria del turismo es altamente sensible y se ve afectada a los cambios que se presente dentro del alcance político, económico, entre otros factores.

### **8.3 Recomendaciones**

Cuán importante resulta contar con un departamento de talento humano dentro de las organizaciones, ya que logra destacar el liderazgo de sacar a flote una empresa y atraer para este fin a los mejores talentos para en conjunto avanzar y obtener la consecución de objetivos planteados en la planificación de la misma.

Adicional, es fundamental que dentro de las funciones primordiales del departamento está el generar un ambiente laboral saludable, mejorar las relaciones laborales, obtener múltiples beneficios para todos los involucrados al vínculo profesional, además de captar a los pools talents que potencializan el rendimiento y desempeño dentro de la compañía, entre otras alternativas que sin lugar a dudas aportan favorablemente.

Implementar capacitaciones sobre el liderazgo, para que sea adaptado tanto en el nivel gerencial como en los mandos medios de la organización, generando así un ambiente y cultura saludable en la misma.

Es recomendable que en Más Travel toda la información digital sobre los colaboradores y recursos empresariales se maneje a través de herramientas como HR Analytics, lo cual facilitará las tareas de mantenimiento, respaldo y la correcta toma de decisiones.

Desarrollar un programa en el que permita ejecutar un crecimiento profesional dentro de la empresa Más Travel, de tal manera que se tome en cuenta en primera instancia al



personal interno seguido de talentos externos, siendo el candidato más destacado e idóneo quien cubra la vacante.

Implementar el Feedback en un periodo no mayor a 6 meses, como técnica de comunicación continua entre jefes y colaboradores, para evaluar su rendimiento y comportamiento, señalando áreas de mejora y eliminando actitudes que no sean útiles; reforzando y dando continuidad a las que son efectivas. A la vez proporcionando orientación y motivación personal y en equipo.

En función de los objetivos empresariales se propone que cada área de trabajo elabore subobjetivos para ejecutar un plan estratégico que conlleve al trabajo, dedicación y puesta en marcha; encaminando al cumplimiento de estos objetivos y la correcta obtención de resultados.

## Referencias

- Aguado, D. (2018). *HR Analytics*. Madrid: ESIC.
- Aguilar, N., & Peralta, M. (2024). *Estrategias de calidad para la gestión operativa de agencias de viajes minoristas*. Obtenido de Universidad Técnica de Babahoyo: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/16188/Aguilar%20Castro%20Nadia%20Nahomi%20PERALRA%20HIDALGO%20MELANI%20DAYANARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcívar, I., & Bravo, O. (2017). Turismo sostenible: una alternativa de desarrollo comunitario desde un componente cultural. *Revista Espirales*, 3.  
doi:<https://doi.org/10.31876/re.v1i9.114>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias la Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ames, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 139-152.  
doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Arenas, A., & Bayón, J. (2020). *Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890339>
- Arras, A., Torres, C., & García, A. (2011). Competencias en tecnologías de información y comunicación (TIC) de los estudiantes universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-26. Obtenido de Revista Latinoamericana de Comunicación Social: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81921340018.pdf>

- Avellán, G. (09 de Enero de 2023). *23 años de dolarización: El camino hacia la estabilidad monetaria*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://www.bce.fin.ec/publicaciones/editoriales/23-anos-de-dolarizacion-el-camino-hacia-la-estabilidad-monetaria>
- Ávila, H., Olmos, D., Quispe, G., & Diaz, L. (2022). Talento humano en la cuarta revolución. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 161-169.  
doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Ayala, S., & Santamaria, D. (2018). *Evaluación de proyectos*. Obtenido de Unidades Tecnológicas de Santander:  
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1301/Grupo%20AGB%20SAS.pdf?sequence=1>
- Barzallo, M. (2023). *El proceso de reclutamiento híbrido de personal a nivel mundial*. Obtenido de Universidad de Azuay:  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12627/1/18154.pdf>
- Basurto, R., & Yoza, N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 128-141. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- Benavides, K., Aguilar, G., & Benavides, Y. (2021). El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 7-26.  
doi:<https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>
- Blanco, M. R. (2021). Gamificación y Formación. *EIG Business School*, 3-7.

Bonilla, D. (2023). *Entorno organizacional como factor influyente en la implementación del design thinking*. Obtenido de Universidad Central de Venezuela:

[http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_GID/article/view/26625/144814492785](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26625/144814492785)

Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., & Carlos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1462-1473.

doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>

Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221). Obtenido de

<https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Carison, C., Lazcano, R., & Sánchez, M. (2020). Empatía: Generadora de información para definir retos a resolver. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 19-21. Obtenido de Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula:

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/5269/9470>

Carrasco, R., & Almengor, S. (15 de mayo de 2023). *Impacto favorable del outsourcing en el proceso de reclutamiento y seleccion de personal*. Obtenido de Universidad de

Panamá: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/223/2234308022/2234308022.pdf>

Carvajal, M. (2023). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. *EIG Business School*, 1-10.

Castaño, A., & Arias, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Universidad & Empresa*,

1-25. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R., Barbera, N., & Rojas, D. (2020). *Tendencias en la Investigación Universitaria*. Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica.
- CNN Español. (17 de Mayo de 2023). *¿Cómo llegó Ecuador a este punto y qué va a pasar tras la “muerte cruzada” decretada por Lasso?* Obtenido de CNN Latinoamerica: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/17/ecuador-como-lasso-muerte-cruzada-crisis-orix/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Contenti, J. (2024). Formato de un mapa de empatía. *EIG Business School*, 1-93.
- Contraloría General del Estado. (2014). *Normas de control interno*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul>
- Crea Business Idea. (2020). *Manual de la creatividad empresarial*. Obtenido de Universidad de Guadalajara: [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3170/1/Manual\\_creatividad\\_empresarial.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3170/1/Manual_creatividad_empresarial.pdf)

- Deutsche Schele Concepcion. (septiembre de 2021). *Mentalidad abierta*. Obtenido de Dossier Mentalidad Abierta: <https://www.dsc.cl/wp-content/uploads/2021/09/DOSSIER-MENTALIDAD-ABIERTA.pdf>
- Díaz, G., & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 212-216.  
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>
- Elisondo, R., & Piga, F. (2020). Todos podemos ser creativos. Aportes a la educación. *Diálogos sobre la educación*. doi:<https://doi.org/10.32870/dse.v0i20.590>
- Escobar, J. (26 de abril de 2023). *Universidad Galileo*. Obtenido de Comunicación efectiva para fortalecer la calidad de vida del Talento Humano en la organización: <http://159.203.148.56/tesario/bitstream/123456789/1395/1/19001590%20Josseline%20Judith%20Escobar%20V%c3%a1squez.pdf>
- Esparza, I., Clark, Y., & Sánchez, M. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 395-411. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598065>
- Espinoza, M., & Vargas, A. (2021). *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16473/Espinoza\\_ma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16473/Espinoza_ma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

- Guerrero, D. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 60-78. doi:DOI 10.35381/gep.v3i5.33
- Hay, B. (2023). Reflections on the future visions of UK tourism outlined in Burkart and Medlik's 1974 book: tourism: past, present, and future. *Journal of tourism future*, 285-299. doi:10.1108/JTF-11-2020-0217
- Heredia, G. (2021). *Influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020*. Obtenido de Universidad Privada de Tacna:  
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2149/Heredia-Alvarez-Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huaylla, K. (2021). *La Comunicación Efectiva*. Obtenido de Researchgate:  
[https://www.researchgate.net/publication/356814831\\_LA\\_COMUNICACION\\_EFECTIVA](https://www.researchgate.net/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA)
- Infante, A., Infante, J., & Gallardo, J. (2022). Factores claves para concienciar la ciberseguridad en los empleados. *Revista de pensamiento estratégico y seguridad CISDE*, 69-79. Obtenido de Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE:  
<http://uajournals.com/ojs/index.php/cisdejournal/article/view/1126/524>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (Abril de 2023). *Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales*. Obtenido de Ecuador en cifras:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Migracion/2022/Principales\\_Resultados\\_ESI2022.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/2022/Principales_Resultados_ESI2022.pdf)

- Jaramillo, B., & Quintero, S. (2021). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas. *Educación y Humanismo*, 205-233. doi:<https://doi.org/10.17081/eduhum.23.41.4188>
- La agencia de viajes Ecuador. (31 de Agosto de 2023). *Más Travel lanza plataforma de reservas para agencias de viajes*. Obtenido de Revista digital La Agencia de Viajes: <https://ecuador.ladevi.info/mas-travel/mas-travel-lanza-plataforma-reservas-agenciasde-viajes-n56102>
- Laborda, C., Jariot, M., & González, H. (2021). Calidad de vida y competencias de empleabilidad en personas trabajadoras en centros especiales de empleo. *Educación XXI*, 117-139. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/706/70666127005/70666127005.pdf>
- Landa, M., Astete, C., & Gomonal, J. (2021). Implementación del régimen “SERVIR” en el análisis de puestos de los servidores designados de una universidad pública peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 39-49. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20578>
- Lascano, J. (2024). *Procesos de selección de personal de la Unidad Educativa San Benildo La Salle*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27806/1/UPS-GT005287.pdf>
- Laverde, M., Salamanca, V., & Atehortua, L. (2018). *Propuesta para la implementación de un plan de carrera para el desarrollo del Talento Humano en una empresa del sector farmacéutico*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1177/Propuesta%20para%20la%20implementaci%c3%b3n%20de%20un%20plan%20de%20carrera%20para%20el%20desarrollo%20del%20Talento%20Humano.%20Farmace%c3%baticopdf?sequence=1&isAllowed=y>



- López, C., & Neme, S. (2020). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y administración*, 1-26. doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Manzano, G., Ayala, J., & Schumach, A. (2020). Sucesión exitosa: El rol del entorno y el plan de sucesión. *Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 1-17. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 225-242. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200225](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225)
- Más Travel. (2024). *Quienes somos*. Obtenido de Más Travel: <https://www.mastravel.ec/es/>
- Ministerio de Turismo. (marzo de 2020). *Guía de marketing digital*. Obtenido de Aula virtual: [https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Guia-Marketing-Digital-FINAL-31-03-20201\\_compressed-2.pdf](https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Guia-Marketing-Digital-FINAL-31-03-20201_compressed-2.pdf)
- Ministerio de Turismo. (18 de Marzo de 2020). *Plan Nacional de Turismo 2030*. Obtenido de Ministerio de Turismo: [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido\\_compressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf)

Ministerio de Turismo. (Enero de 2022). *Acuerdo Ministerial NRO. 2021-037*. Obtenido de Ministerio de Turismo de Ecuador: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/01/Acuerdo-Ministerial-2021-037-Reforma-al-Reglamento-de-Operacion-e-Intermediacion-Turistica.1.pdf>

Molina, J., Bermeo, K., & Diego, Q. (2020). Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 178-202.  
doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.425>

Muñoz, D., Quintero, G., & Areiza, J. (diciembre de 2023). *Importancia de un modelo de gestión de competencias en una empresa de servicio público en el Municipio de Mutatá Antioquia*. Obtenido de Uniminuto:  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/19121/1/UVDT.A\\_Mu%c3%b1ozDeby\\_QuinteroGustavo\\_AreizaJorge\\_2023.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/19121/1/UVDT.A_Mu%c3%b1ozDeby_QuinteroGustavo_AreizaJorge_2023.pdf)

Muñoz, J. (julio de 2023). *Fidelización del talento. Crecimiento profesional y personal del empleado*. Obtenido de Universidad de Valladolid:  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63459/TFG-E-1914.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Naciones Unidas. (22 de Mayo de 2022). *13 Acción por el clima*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>

Novoa, L., Santamaria, M., Ramírez, R., & Reyes, R. (2021). Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes. *Revista Científica Consensus*, 45-58. Obtenido de

[https://www.academia.edu/53839687/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento\\_humano\\_para\\_la\\_generaci%C3%B3n\\_de\\_valor\\_reflexiones\\_y\\_aportes](https://www.academia.edu/53839687/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_para_la_generaci%C3%B3n_de_valor_reflexiones_y_aportes)

Núñez, L., Alfaro, J., Aguado, A., & González, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 628-641. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>

Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 89-100. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>

Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R., & Rivera, L. (2022). *Transformación digital en organizaciones*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1e5651e-5a02-4af6-81a3-bbffe704dfb4/content>

Paredes, P., Alemán, A., & Castro, T. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA. Revistadisciplinariaen ciencias económicas y sociales*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.47666/summa.3.2.23>

Pavón, M., Valencia, L., Lourith, C., López, C., & Tadeo, B. (2022). Diversidad de género en el ámbito laboral en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3677-3697. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2120](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2120)

Paz, J., Huamán, S., & Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 108-125. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>

- Peiró, R. (2021). *Transformación digital*. Obtenido de Economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/transformacion-digital.html>
- Perdomo, B., González, O., & Barrutia, I. (2020). Revista de educación mediática y TIC. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 92-115.  
 doi:<https://doi.org/10.21071/edmetic.v9i2.12796>
- Pérez, L., Pérez, J., García, L., & Gómez, P. (2020). Aplicación de metodología DMAIC en la resolución de problemas de calidad. *Mundo Fesc*, 55-66. Obtenido de  
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/508/551>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Coeditor, Revista Colombiana de Cirugía*, 188-192.
- Pomaquispe, J., Méndez, M., Seminario, R., Tam, F., & Castro, E. (2022). Importancia de la ética empresarial en los colaboradores de la corporación Corrales - Lima 2022. *Ágora Revista Científica*, 27-34. doi:<https://doi.org/10.21679/227>
- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 20-30.  
 doi:<https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>
- Primicias. (22 de Junio de 2022). *El 17% de los vuelos del Aeropuerto de Quito se ha cancelado por el paro*. Obtenido de Primicias el periodismo comprometido:  
<https://www.primicias.ec/primicias-tv/economia/vuelos-cancelacion-aeropuerto-quito-paro/>
- Quijia, J., Guevara, C., & Ramírez, J. (2021). Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014. *Revista Politécnica*, 17-26.

Obtenido de Scielo: <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rpolit/v47n1/2477-8990-rpolit-47-01-17.pdf>

Ramírez, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2018). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 20-42. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 83-106.  
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.223>

Rey, A. (2022). *El libro de la inteligencia colectiva*. España: Almuzara.

Roca, R. (2015). *Knowmads, los trabajadores del futuro*. Madrid: Lid Editorial.

Rodríguez, L. (2022). *Comunicación efectiva y motivación organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2021*. Obtenido de Universidad César Vallejo:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81726/Rodr%c3%adguez\\_LLJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81726/Rodr%c3%adguez_LLJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Romero, E., Andrade, E., Paucar, R., & Pacheco, A. (2022). Medios virtuales para el trabajo colaborativo entre docentes: una revisión sistemática. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 27-35.  
doi:<https://doi.org/10.47422/ac.v3i3.86>

Russell Bedford Ecuador. (05 de Julio de 2023). *Reducción de la tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) 2023*. Obtenido de <https://russellbedford.com.ec/reduccion->

de-la-tarifa-del-impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd-  
 2023/#:~:text=en%203%2C50%25-  
 ,La%20tarifa%20del%20Impuesto%20a%20la%20Salida%20de%20Divisas%20(ISD  
 ,realizan%20ciertas%20transacciones%20financieras%20internaciona

Sagredo, E., Bizarria, M., & Careaga, M. (2020). Gestión del tiempo, trabajo colaborativo docente e inclusión educativa. *Revista Colombiana de Educación*, 343-360.  
 doi:<https://doi.org/10.17227/rce.num78-9526>

Sainz, T. (2018). *Cómo reclutan las empresas a sus empleados: nuevas técnicas de selección de personal*. Obtenido de Universidad de Cantabria:  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/14534/SAINZDIEZTANIA.pdf?sequ>

Salas, M., Basante, Y., Zambrano, C., Matabanchoy, S., & Narváez, A. (2021). Concepciones sobre calidad de vida laboral en las organizaciones. *Informes psicológicos*, 209-227.  
 doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a13>

Silvestre, J., & Álvarez, J. (2021). *Las herramientas ofimáticas y el aprendizaje cooperativo en el área educativa para el trabajo de los estudiantes de la Institución Educativa "Juan Velasco Alvarado" de Misca - Chacayán 2018*. Obtenido de Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión:  
[http://45.177.23.200/bitstream/undac/2196/1/T026\\_70174735\\_T.pdf](http://45.177.23.200/bitstream/undac/2196/1/T026_70174735_T.pdf)

Superintendencia de Compañías. (2024). *Información general de la empresa*. Obtenido de Portal de información / Sector Societario:  
<https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

- Tello, A., & Loa-Navarro, E. (enero de 2024). Mentoring y la gestión del talento humano en el Gobierno local de la ciudad de Sullana, 2023. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 65-81. Obtenido de RECAI Revista de estudios de contaduría, administración e informática:  
<https://recai.uaemex.mx/article/view/21853/16991>
- Toro Álava, J., Tulcán Pastas, A., Calva Anchapaxi, G., & Chancusig Macato, K. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*. doi:<https://doi.org/10.52948/rcca.v5i2.802>
- Toro, J., Tulcán, A., Calva, G., & Chancusig, K. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*. doi:10.52948/rcca.v5i2.802
- Torres, M. (Junio de 2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Repositorio digital Universidad de Guadalajara:  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF>
- Torres, N. (2021). *Propuesta de plan de sucesión basado en competencias en la organización Keramesa*. Obtenido de Universitat Jaume I:  
[https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/201640/TFM\\_2022\\_Torres\\_Asenio\\_Nestor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/201640/TFM_2022_Torres_Asenio_Nestor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Troilo, F. (diciembre de 2021). Un modelo de liderazgo digital. *Palermo Business Review*, 125-141. Obtenido de Universidad de Palermo:  
[https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR\\_24\\_05.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf)


- Universidad San Francisco de Quito. (29 de Octubre de 2021). *NOTICIAS USFQ*. Obtenido de USFQ: <https://noticias.usfq.edu.ec/2021/10/muerte-cruzada-que-es-y-cuales-son-las.html>
- Urzúa, M. J. (2023). *¿Carrera o habilidades del futuro? El Rol del Upskilling y Reskilling*. Obtenido de Universidad de los Andes: [https://www.esec.cl/esec/site/artic/20230123/asocfile/20230123120158/guia\\_37\\_\\_\\_carreras\\_profesionales\\_del\\_futuro.pdf](https://www.esec.cl/esec/site/artic/20230123/asocfile/20230123120158/guia_37___carreras_profesionales_del_futuro.pdf)
- Valderrama, B. (febrero de 2011). *Las bases psicológicas del coaching y el mentoring*. Obtenido de Colegio Oficial de la Psicología de Madrid: [https://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/ch\\_valderrama.pdf](https://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/ch_valderrama.pdf)
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del Talento en la era digital*. Madrid: Editorial GiuntiEOS.
- Valderrama, B. (2019). *Transformación digital y organizaciones ágiles*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>
- Valenzuela, L., & Martínez, C. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 334-352. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281009.pdf>
- Vargas, M. (marzo de 2021). *Evaluación del efecto de diferentes configuraciones del genoma de inteligencia colectiva en la agilidad organizacional, mediante simulación multi-agente*. Obtenido de Universidad Distrital Francisco José de Caldas: <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/28340>




- Vázquez, J., Arredondo, F., & De la Garza, J. (2020). Compromiso social y su impacto en el voluntariado empresarial. Una aproximación desde las variables de género y edad. *Estudios Gerenciales*, 428-438. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3879>
- Vela, L., & Nieto, X. (2018). Instructivo para la realización o actualización de manuales de descripción, clasificación y valoración de puestos en el sector público ecuatoriano. *SATHIRI - Sembrador*, 160-168. doi:<https://doi.org/10.32645/13906925.509>
- Ventura, M., & De Olivera, S. (2022). Integridad y ética en la investigación y en la publicación científica. *CSP Cadernos de Saúde Pública*, 1-5. doi:10.1590/0102-311X00283521
- Zambrano, B., Castellanos, E., & Mario, M. (2023). El E-commerce en las empresas ecuatorianas. Un análisis de los informes de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) en el marco de la pandemia COVID-19. *Revista Publicando*, 13-20. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2176>
- Zumba, L. (marzo de 2024). *Diario Expreso*. Obtenido de El pago del 5 % por el ISD regirá a partir de abril.: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/pago-5-isd-regira-partir-abril-192927.html>

## Anexos

## Anexo 1: Formulario de requerimiento de personal.

		<b>SOLICITUD DE PUESTO - 001</b> <b>MAYORISTA DE TURISMO MASTRAVELSA SA</b>		
<b>FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>				
<b>Area que solicita:</b>	CONTADORA GENERAL	<b>ciudad para que solicita</b>	Guayaquil	
<b>Nombre del solicitante:</b>	MARBELLA TUBAY			
<b>Nombre del cargo requerido:</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO	<b>Total Vacantes:</b>	1	
<b>Fecha de solicitud de proceso:</b>	sábado, 9 de septiembre de 2023			
<b>JUSTIFICACION</b>				
<p>Surge la imperiosa necesidad de una reestructuración organizacional con el objetivo que se crea una unidad de Talento Humano, ya que actualmente la unidad de Contabilidad se encuentra también ejecutando las mencionadas actividades, esta separación de funciones permitirá definir las competencias de cada puesto y sobre todo reducirá el riesgo de errores, desperdicios o la ejecución de actividades incorrectas en la empresa.</p>				
<b>Tipo de Necesidad:</b>	Urgente (x)    Normal ( )	<b>Motivo:</b>	(Adquisicion)	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES (MACRO)</b>				
COORDINA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN BASE A LO ESTABLECIDO EN LAS NORMATIVAS LEGALES VIGENTES.				
DESARROLLA EL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.				
DESARROLLA Y EJECUTA REGLAMENTOS INTERNOS DE LA UNIDAD.				
DESARROLLA Y EJECUTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.				
COORDINA Y EJECUTA LA PLANIFICACION ANUAL DEL TALENTO HUMANO.				
ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE LA UNIDAD.				
<b>Reporta a:</b>	GERENTE GENERAL	<b>Supervisa a:</b>	PERSONAL DE LA EMPRESA.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>				
<b>PERIODO DE TIEMPO</b>	UN AÑO	<b>N° DE VACANTES SOLICITADAS:</b>	1	
<b>AREA DE CONOCIMIENTOS</b>	RECURSOS HUMANOS.	<b>NIVEL ACADÉMICO REQUERIDO:</b>	BACHILLERATO	
	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.		TECNOLOGÍA	
	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.		EGRESADOS TERCER NIVEL	
	INGENIERÍA COMERCIAL.		TITULO DE TERCER NIVEL	X
	A FINES.		EGRESADOS DE CUARTO NIVEL	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA ESPECÍFICA EN EL TEMA</b>	3 - 4 AÑOS		ESPECIALIZACION	
			MAESTRIA	
			DOCTORADO	
Características conductuales que se requiere:	TRABAJO EN EQUIPO			
	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
	CONSTRUCCIONES DE RELACIONES			
<b>FIRMAS DEL SOLICITANTE</b>				
<p>Solicitado por: MARBELLA TUBAY</p> <p>Cargo: CONTADORA GENERAL</p>				
<b>DISPONIBILIDAD ECONOMICA</b>				
<b>Cargo:</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO			
<b>RMU:</b>	\$	1.086,00		
<b>Impacto economico anual: (incluye beneficios de ley)</b>	\$	17.160,00		
f.- Aprobacion del responsable del area				

## Anexo 2: Análisis ocupacional.

		MAYORISTA DE TURISMO MASTRAVELSA SA		
ANÁLISIS OCUPACIONAL - 002				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
INSTITUCIÓN:	MAYORISTA DE TURISMO MASTRAVELSA SA			
UNIDAD:	UNIDAD TALENTO HUMANO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	JEFE DE TALENTO HUMANO			
NIVEL:	PROFESIONAL			
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Coordinar las actividades relacionadas con la administración del personal, a fin de contribuir al alcance de los objetivos de la empresa y garantizar un buen ambiente laboral.				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
<b>Actividades del Puesto</b>				
COORDINA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN BASE A LO ESTABLECIDO EN LAS NORMATIVAS LEGALES VIGENTES.				
DESARROLLA EL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.				
DESARROLLA Y EJECUTA REGLAMENTOS INTERNOS DE LA UNIDAD.				
DESARROLLA Y EJECUTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.				
COORDINA Y EJECUTA LA PLANIFICACIÓN ANUAL DEL TALENTO HUMANO.				
ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE LA UNIDAD.				
<b>4.- Conocimientos Requeridos:</b>				
<b>Actividades esenciales</b>		<b>Conocimientos</b>		
COORDINA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN BASE A LO ESTABLECIDO EN LAS NORMATIVAS LEGALES VIGENTES.		NORMAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
DESARROLLA EL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.		NORMATIVA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO		
DESARROLLA Y EJECUTA REGLAMENTOS INTERNOS DE LA UNIDAD.		NORMATIVAS LEGALES VIGENTES		
DESARROLLA Y EJECUTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.		REGLAMENTO INTERNO		
COORDINA Y EJECUTA LA PLANIFICACIÓN ANUAL DEL TALENTO HUMANO.		PLANIFICACION ESTRATEGICA		
ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE LA UNIDAD.		CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL		
<b>5.- Instrucción Formal Requerida:</b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>		<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos</b>		<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Tercer Nivel		Profesional - 5 años		RECURSOS HUMANOS. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. INGENIERÍA COMERCIAL. A FINES.
<b>6.- Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>			<b>Detalle</b>	
Tiempo de experiencia			3 - 4 años	
Contenido de la experiencia			Gestión de talento humano - Manejo de nómina.	
<b>7.- Competencias Técnicas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		x	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de		x	
PENSAMIENTO CRÍTICO	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.		x	
<b>8.- Competencias Conductuales:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.		x	
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la empresa.		x	
CONSTRUCCIONES DE RELACION	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa a que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		x	
<b>9.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				
<b>Conocimientos / Destrezas</b>		<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>				
NORMAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL		x		
NORMATIVA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO		x		
NORMATIVAS LEGALES VIGENTES		x		
REGLAMENTO INTERNO		x		
PLANIFICACION ESTRATEGICA		x		
CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL		x		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>				
RECURSOS HUMANOS		x		
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		x		
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL		x		
INGENIERÍA COMERCIAL		x		
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>				
Gestión de talento humano			x	
Manejo de nómina.			x	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>				
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.			x	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.			x	
PENSAMIENTO CRÍTICO		x		
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>				
TRABAJO EN EQUIPO			x	
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			x	
CONSTRUCCIONES DE RELACION			x	

formato adaptable/ biblioteca del Ministerio de Trabajo/Ecuador

## Anexo 3: Descripción del puesto.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	001-MT-MT	<b>INTERFAZ:</b>  <b>CON USUARIOS INTERNOS Y USUARIOS EXTERNOS</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>		TERCER NIVEL
<b>Denominación del Puesto:</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO		<b>Área de Conocimiento:</b>		RECURSOS HUMANOS. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. INGENIERÍA COMERCIAL. A FINES.
<b>Nivel:</b>	PROFESIONAL		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		3 - 4 años
<b>Unidad Administrativa:</b>	UNIDAD DE TALENTO HUMANO		<b>Especificidad de la experiencia</b>		<b>Gestión de talento humano - Manejo de nómina.</b>
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar las actividades relacionadas con la administración del personal, a fin de contribuir al alcance de los objetivos de la empresa y garantizar un buen ambiente laboral.		<b>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>			
		<b>Temática de la Capacitación</b>			
		Gestion de Talento Humano - Manejo de Nomina - Planificacion de Gestion - Desarrollo Estrategico de Talento Humano			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
COORDINA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN BASE A LO ESTABLECIDO EN LAS NORMATIVAS LEGALES VIGENTES.	NORMAS TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		Desarrollo estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	
DESARROLLA EL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	NORMATIVA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
DESARROLLA Y EJECUTA REGLAMENTOS INTERNOS DE LA UNIDAD.	NORMATIVAS LEGALES VIGENTES	Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	
DESARROLLA Y EJECUTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
COORDINA Y EJECUTA LA PLANIFICACION ANUAL DEL TALENTO HUMANO.		Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.	
ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE LA UNIDAD.	CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL	Construcciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	

## Anexo 4: Cronograma del proceso de selección - ejemplo

<b><u>FORMATO N.- 004 – PROCESO DE SELECCION</u></b>			
<b><u>CRONOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN</u></b>			
<b><u>Para el puesto de jefe de Talento Humano</u></b>			
En apego a lo determinado en el manual de selección de personal se procede a preparar la siguiente información:			
Se ha analizado la SOLICITUD DE PUESTO – 001 - MAYORISTA DE TURISMO MASTRAVELSA SA que contiene la necesidad de contratar un JEFE DE TALENTO HUMANO (anexo);			
Luego del análisis correspondiente del puesto se ha determinado la ficha de DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO.			
Por lo expuesto y habiendo obtenido la disposición verbal del Gerente General de que se dé inicio al proceso de reclutamiento y selección se procede a preparar el siguiente cronograma:			
N°	ETAPAS	N° DÍAS	FECHAS
1	Convocatoria	4	25 al 28 de septiembre
2	Postulación	3	29 al 3 de octubre
3	Verificación de Merito	3	4 al 6 de octubre
4	Resolución de Merito	2	9 al 10 de octubre
5	Aplicación de Pruebas Técnicas	3	11 al 13 de octubre
6	Resoluciones de Pruebas Técnicas	1	16 de octubre
7	Entrevista	4	17 al 20 de octubre
8	Puntaje Final	2	23 al 24 de octubre
9	Declarador del Ganador	2	25 al 26 de octubre
<b>TOTAL, DE DIAS HABILES</b>		<b>24</b>	
<p><b>Convocatoria.</b> - del 25 al 28 de septiembre del 2023 se realizará la convocatoria por los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Redes profesionales: plataforma de LinkedIn, Multitrabajos y Socio Empleo Ecuador.</li> <li>b) Redes sociales: Se realizarán publicaciones en los perfiles corporativos (cuentas oficiales) en Twitter y en Facebook para obtener un mayor alcance de candidatos.</li> <li>c) Página web corporativa.</li> </ul>			

## Anexo 5: Estructura de pruebas técnicas

**FORMATO N.- 005 – PROCESO DE SELECCION****ESTRUCTURA DE PRUEBAS TECNICAS****Para el puesto de jefe de Talento Humano**

En apego a lo determinado en el manual de selección de personal se procede a preparar la siguiente información:

**Tipo de reclutamiento:** externo.

MASTRAVEL S.A.			
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS TECNICO CARGO DE JEFE DE TALENTO HUMANOS			
NOMBRE		APELLIDO	
CC		CARGO	
TELÉFONO		CORREO	

**INDICACIONES**

Esta prueba es realizada con el fin de conocer sus conocimientos para el cargo que está postulando, de esta manera vamos a poner en prueba sus conocimientos en el área de talento humano, tenga en cuenta que esta prueba contiene un aproximado de 20 preguntas y para ello contará con un mínimo de 1 hora para resolverlo:

**MATERIALES:** lápiz y borrador

**SELECCIÓN MÚLTIPLE**

1. El orden correcto para contratar personal es reclutamiento, entrevista y selección
  - a. selección, entrevista y reclutamiento
  - b. reclutamiento, selección y entrevista
  - c. ninguna de los anteriores
2. Los 5 procesos básicos en la administración de personal son

**❖ Competencias conductuales**

- Trabajo en Equipo
- Conocimiento del Entorno Organizacional
- Construcciones de Relaciones

**A. Lugar de la entrevista:**

La entrevista se realizará en la Matriz de la empresa Más Travel, Guayaquil, Dirección: Víctor Emilio Estrada 504 y Segunda Peatonal Piso 1 Oficina 4, Urdesa, 090507. La entrevista se realizará de 8h00 a 12h00 con intervalo de 45mn para cada postulante. El postulante deberá presentar su cedula de ciudadanía.

Anexo 6: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas para candidatos.

<b>FORMATO N.- 006-A – PROCESO DE SELECCION</b>		
<b>PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA CANDIDATOS</b>		
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>		
Estimado/a Sr. / Sra. / Srta XXXX,		
Usted ha postulado al cargo de _____ y luego de haber superado la etapa de mérito y las pruebas de conocimiento y técnicas, daremos paso a la etapa de la entrevista. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.		
Al concluir el proceso de selección, le enviaremos un correo electrónico y/o llamada telefónica que le permita conocer los resultados del mismo.		
Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en la entrevista del proceso de selección de la Empresa Más Travel Mayorista de Turismo.		
Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera ( <i>marcar una de las siguientes opciones</i> ):		
<input type="checkbox"/> <b>Confidencial</b> , es decir, que <b>no</b> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre.		
Nombre completo del/la candidato/a	Firma	Fecha
Correo electrónico del/la candidata/a: _____		



## Anexo 7: Lista de verificación de entrevista

**LISTA DE VERIFICACIÓN DE ENTREVISTA**

Nombre y apellido del candidato: \_\_\_\_\_

Vacante al que aplica: \_\_\_\_\_

Entrevistado por: \_\_\_\_\_

<b>A. COMPETENCIAS CONDUCTUALES (TOTAL 15 PUNTOS)</b>				
Parámetros de evaluación:	Calificación			Total
	Elevado (3 puntos)	Medio (2 puntos)	Deficiente (1 punto)	
Si fueras seleccionado para trabajar en nuestro equipo de trabajo  ¿Cómo promoverías el trabajo en equipo, tomando en consideración la distribución de personal dentro de todas las sucursales: Guayaquil, Quito y Cuenca? (3 puntos).				
¿Cuáles serían sus prioridades a la hora de tomar decisiones? (3 puntos).				
¿Qué pasaría si algún colaborador no cumple con las normativas establecidas dentro del reglamento interno de la empresa? (3 puntos).				
Dada la siguiente situación: Si, se incorporara a la empresa un colaborador en situación de discapacidad ¿Cuáles serían sus acciones a tomar para integrarlo dentro del equipo? (3 puntos).				
De la experiencia obtenida. - Mencione una situación en la				

cual se evidencio su liderazgo dentro de la organización donde laboró previamente. (3 puntos).				
<b>TOTAL COMPETENCIAS CONDUCTUALES (A)</b>				
<b>B. COMPETENCIAS TÉCNICAS (TOTAL 10 PUNTOS)</b>				
Parámetros De Evaluación:	Calificación			Total
	Elevado (2.5 puntos)	Medio (1.5 puntos)	Deficiente (0.5 puntos)	
¿Qué información es relevante para la elaboración de una nómina, podrías citar 2 más relevantes? (2.5 puntos)				
¿Cuáles son sus acciones a tomar en caso de que surja una vacante emergente? (2.5 puntos)				
En cuanto a sus conocimientos en normativa laboral legal vigente. Como ejemplo práctico; ¿Si un colaborador inicia a trabajar desde el primer día hábil del mes? A partir de qué fecha corresponde el pago de salario y afiliación al IESS. (2.5 puntos)				
¿Qué experiencia tiene en el manejo de proyectos del área de Recursos Humanos? ¿Cuáles han sido? (2.5 puntos)				
<b>TOTAL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS (B)</b>				
<b>C. MOTIVACIÓN (TOTAL 5 PUNTOS)</b>				
Parámetros De Evaluación:	Calificación			Total
	Elevado (1 punto)	Medio (0.5 puntos)	Deficiente (0.1 puntos)	
¿Por qué eligió participar dentro del proceso de selección del puesto en nuestra empresa? (1 punto).				
¿Cuál es su definición de éxito? (1 punto).				

¿Cómo afronta las situaciones en las que se le presenta un reto o un fracaso? (1 punto).				
¿Cuáles son sus aspiraciones personales y cómo este puesto laboral aporta a conseguirlos? (1 punto).				
¿Cuáles han sido sus logros? (1 punto).				
<b>TOTAL PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN (C)</b>				
<b>D. CULTURA DE LA EMPRESA (TOTAL 5 PUNTOS)</b>				
Parámetros De Evaluación:	Calificación			Total
	Elevado (1,25 puntos)	Medio (0,50 puntos)	Deficiente (0,25 puntos)	
¿Qué conocimientos tiene acerca de Más Travel? (1.25 puntos).				
¿Ha trabajado previamente en situaciones de presión laboral? (1.25 puntos).				
¿Tiene conocimiento de cuantas sucursales tiene Más Travel? (1.25 puntos).				
¿Qué relación cree que debe existir entre un inmediato superior y su colaborador? (1.25 puntos).				
<b>TOTAL CULTURA DE LA EMPRESA (D)</b>				
<b>TOTAL ENTREVISTA (A + B + C + D)</b>				

Anexo 8: Matriz consolidada de resultados de candidatos.

**MATRIZ CONSOLIDADA DE RESULTADOS DE CANDIDATOS**

**VACANTE: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

**RESULTADOS DE ENTREVISTAS**

<b>NOMBRE DEL CANDIDA TO</b>	<b>PARÁMETROS DE EVALUACIÓN</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Competencias conductuales (A)</b>	<b>Competenci as técnicas (B)</b>	<b>Motivación (C)</b>	<b>Cultura de la empresa (D)</b>	

Anexo 9: Acta declaratoria de ganador.

**ACTA DE DECLARATORIA DE GANADOR/A**

En la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, comparecen los señores(as): ***(Nombre del Gerente General); (Nombre de la o el Responsable de la Unidad Requiriente o colaborador afín al puestos); y, (Nombre de la o el Responsable de la Unidad del Talento Humano)***, como miembros del Tribunal, para el puesto de ***(Denominación del Cargo)*** de ***(Nombre de la Unidad Requiriente)*** perteneciente a ***(Nombre de la Empresa)***; y considerando lo siguiente:

Que, en conocimiento al Manual De Selección De Personal y de nuestra responsabilidad como miembros del Tribunal, hemos actuado en todo el proceso de selección.

Que, de acuerdo a la documentación constante en el expediente, no existe una omisión o incumplimiento del procedimiento del selección, que no sea susceptible de convalidación alguna y cause gravamen irreparable o influya en la decisión.

**DECLARAMOS** a ***(Nombres completos de la o el mejor puntuado de acuerdo al puntaje final)*** como ganador/a del proceso de selección llevado a cabo, con la puntuación final de ***(puntuación correspondiente al puntaje final en letras y números)***; y, a su vez declaramos como inmediatos elegibles del mismo puesto a:

- ***(Nombres completos de la o el segundo mejor puntuado, en caso de haberlo, de acuerdo al puntaje final )*** con la calificación de ***(puntuación correspondiente al puntaje final en letras y números)***
- ***(Nombres completos de la o el tercer mejor puntuado, en caso de haberlo, de acuerdo al puntaje final)*** con la calificación de ***(puntuación correspondiente al puntaje final en letras y números)***

Se dispone que la presente Acta se ponga en conocimiento del ganador y de los inmediatos elegibles.

Declarando que el contenido de la presente acta es fiel a la realidad; firman los miembros del Tribunal:

\_\_\_\_\_  
**Gerente General**  
 (Nombre y Puesto que desempeña)

\_\_\_\_\_  
**Responsable de la Unidad Requiriente o colaborador afín al puesto** (Nombre y Puesto que desempeña)

\_\_\_\_\_  
**Responsable de la Unidad del Talento Humano**  
 (Nombre y Puesto que desempeña)