



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACION Y POSGRADO**  
**CENTRO DE ESTUDIO DE POSGRADO**



**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo”

**AUTOR:**

Ing. Fabián Caicedo Sánchez

**TUTOR:**

Econ. Carlota Vera Márquez

**2015**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

Sr. Ing.  
Fabián Toscano Ruiz MBA.  
**DIRECTOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Presente.-

Yo, Econ. Carlota Vera Márquez, Tutor de Tesis cuyo tema es “Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo” , tema que corresponde al posgradista: Fabián Caicedo Sánchez

**Certifico:** que la mencionada maestrante ha realizado las correcciones de acuerdo a las sugerencias que los miembros del tribunal hicieron en el momento de la sustentación, por lo que considero que el proyecto ha cumplido con las normativas del Centro de Posgrado

Atentamente,

Econ. Carlota Vera Márquez

**TUTOR**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

Sr. Ing.

Fabián Toscano Ruiz MBA.

**DIRECTOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Presente.-

Yo Fabián Caicedo Sánchez, autor de la tesis “Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo”, realizado la entrega de las correcciones de acuerdo a las sugerencias por los miembros del tribunal que hicieron en el momento de la sustentación, por lo que considero que el proyecto ha cumplido con las normativas del Centro de Posgrado

Cordialmente,

Fabián Caicedo Sánchez

**Posgradista**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi madre por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física siento que estás conmigo siempre ya aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi esposa por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones por compartir grandes momentos significativos conmigo y Nicole porque te amo infinitamente querida hija.

## **Agradecimiento**

A las instituciones que dieron el apoyo para que esta investigación salga adelante en especial a la Universidad Técnica de Babahoyo y a la Unidad de Posgrado por las facilidades prestadas durante el proceso investigativo.

## **CERTIFICACION DE AUTORIA**

Son de mi absoluta responsabilidad las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría del mismo pertenecen a la Universidad Técnica de Babahoyo.

**Fabian Caicedo Sanchez**

## RESUMEN

En la actualidad, el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el elemento humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización. Sus características individuales son la base de la actual competitividad empresarial y están constituidas fundamentalmente por las competencias de cada persona o lo que se conoce como conocimientos, habilidades y cualidades.

Por consiguiente la gestión del talento humano por competencias, es un enfoque de direccionamiento estratégico que tiene como propósito principal, maximizar el valor agregado de una organización, por medio de una eficiente administración del Talento Humano del EL ROSADO S.A Paseo Shopping Babahoyo, no es la excepción, por lo que se ha sugerido aplicar conceptos.

El presente trabajo de titulación, diseña y describe fases de evaluación de desempeño en base a un modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias y como se las debe aplicar.

En esta trabajo en el marco teórico se fundamentaran los conceptos desarrollados en relación a competencias, desempeño, evaluación de desempeño y cuáles son los pasos a seguir para el diseño e implementación del modelo, también veremos información referente a los antecedente organizacionales de las empresas de Corporación El ROSADO S.A, así mismo muestra la propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño basado en competencias y su aplicación en los diferentes subsistemas y finalmente hace una evaluación mediante conclusiones y recomendaciones.

## **ABSTRAC**

At present, the distinguishing feature of the organizations, which are the individuals who compose it. Thus, the human element becomes the most valuable asset an organization has. Their individual characteristics are the basis of the current business competitiveness and are mainly composed of the skills of each person or what is known as knowledge, skills and qualities.

Therefore the management of human talent competitions, is an approach to strategic management that has as main purpose to maximize the added value of an organization, through efficient management of human talent of ROSADO SA Paseo Shopping Babahoyo, not the exception, so it has been suggested to apply concepts. This degree work, designs and describes performance evaluation phases based on a management model based on human talent and skills as they should be applied.

In this work on the theoretical framework developed concepts related to competence, performance, performance evaluation and what are the next steps for the design and implementation of the model not be based, we will also see information on the organizational history of companies Corporation of ROSADO SA, also shows the proposed new performance evaluation model based on competencies and their application in the various subsystems and finally makes an assessment by conclusions and recommendations

## ÍNDICE

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| PORTADA                             | I    |
| CERTIFICACIÓN DE TUTOR              | II   |
| CERTIFICACION URKUND                | III  |
| DEDICATORIA                         | IV   |
| AGRADECIMIENTO                      | V    |
| CERTIFICACION DE AUTORIA            | VI   |
| RESUMEN                             | VII  |
| ABSTRAC                             | VIII |
| <br>                                |      |
| 1. INTRODUCCIÓN                     | 11   |
| 2. IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN     | 13   |
| 3. MARCO CONTEXTUAL                 | 13   |
| 3.1 Contexto internacional          | 13   |
| 3.2 Contexto Nacional               | 15   |
| 3.3 Contexto institucional          | 16   |
| 4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA           | 17   |
| 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA       | 18   |
| 5.1 Problema general o básico       | 18   |
| 5.2 Subproblemas o derivados        | 18   |
| 6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 19   |
| 6.1 Temporal                        | 19   |
| 6.2 Espacial                        | 19   |
| 7. JUSTIFICACIÓN                    | 19   |
| 8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN    | 21   |
| 8.1 Objetivo general                | 21   |
| 8.2 Objetivo específicos            | 21   |
| 9. MARCO TEÓRICO                    | 21   |
| 9.1 MARCO CONCEPTUAL                | 21   |
| 9.2 MARCO REFERENCIAL               | 25   |
| 10. HIPÓTESIS                       | 36   |
| 10.1 Hipótesis general o básica     | 36   |

|  |           |
|--|-----------|
| 10.2 Subhipotesis o derivados                      | 36        |
| <b>11. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b> | <b>37</b> |
| 11.1 Tipo de investigación                         | 37        |
| 11.2 Métodos de investigación                      | 38        |
| 11.3 Técnicas de investigación                     | 39        |
| 11.4 Población y muestra de investigación          | 40        |
| 11.5 Análisis e interpretación de resultados       | 42        |
| 11.6 Conclusiones y recomendaciones                | 51        |
| <b>12. PROPUESTA</b>                               | <b>53</b> |
| <b>13. BIBLIOGRAFÍA</b>                            | <b>82</b> |
| <b>14. ANEXOS</b>                                  | <b>83</b> |

## **1. INTRODUCCIÓN**

Una empresa tiene como principal recurso activo a sus empleados que lo integran. Son los empleados los que definen sus planificaciones, en todas las áreas que se puede dividir lugar de trabajo y los que cumplen y establecen los procesos, métodos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos planteados de la empresa. Son también los empleados lo que marcan las pautas y se relacionan en su entorno con las demás empresas proveedoras, clientes, etc. El rol de cada empleado en su puesto de trabajo tiene que satisfacer y llegar al límite de sus capacidades mostrar destrezas en todo ámbito: económico, interpersonal, comunicación, colaboración, etc.

Y así para que el empleado trabaje en armonía y acorde a las necesidades que requiere la empresa la misma empresa contratante se plantea ciertas metas impuestas por los ejecutivos de la empresa.

La misión y visión enmarcada en la constitución de la empresa debería coincidir con el interés de cada individuo que la integra, y así se debería crear vías que establezcan el cumplimiento de dichos reglamentos que involucran los objetivos planteados de la empresa que tiene como fin satisfacer necesidades propias de los que la integran.

En la gestión laboral permite unificar los intereses que tiene la empresa sea económicos o más complejos como la capacitación y conocimiento. En pocas palabras el empleado debe tener cubiertas satisfactoriamente sus necesidades que sirven como motivo para seguir colaborando con la empresa que les brinda un puesto de trabajo.

Una vez cumplidas las necesidades descritas que debe ofrecer el empleado los empleados se sentirán motivados y colaboraran intensamente para cumplir los objetivos planteados y será reflejado como un lugar armonioso que cada persona colabora en su desempeño y al punto de convertirse en una persona irremplazable en su puesto de trabajo siendo esta situación deseable ya que favorece y mejora la productividad y como fruto de eso se cumplirán a cabalidad los objetivos planteados.

Por otro lado hay persona que es minoría que no presenta ningún tipo de motivación laboral para sentirse satisfecho trabajando en la empresa, este caso esta influencia por interés económicos o en el ámbito en que se relaciona familiar y causa un gran efecto negativo en el interés de la empresa.

Este último el clima laboral afectado por las relaciones familiares y recursos en que gasta el empleado en movilizarse afecta nocivamente a la empresa y consecuente con cumplir los objetivos, de las capacidades cognitivas si es el caso de emplear instrumento tecnológicos o maquinarias en la transportación o utilización de ciertos productos afectaría al rendimiento y da una mala imagen al cliente. Ya que el empleado no está acorde a lo estipulado con el denominado clima laboral de la empresa. En esta investigación podríamos decir que se llevara a una conclusión y definir parámetros del denominado clima laboral en el cual se analizará cómo es la intercomunicación, capacitación, conocimientos, recurso y necesidades que tiene el empleado enfocado en el beneficio común empleado-empendedor y servirá como herramienta potentísima a la integración personal.

## **2. IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en la evaluación del desempeño laboral en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo.

## **3. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1 Contexto internacional**

En un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos.

En el ámbito internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial, los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales.

Los nuevos desafíos mundiales de la economía en general y de la administración de recursos humanos en particular, pueden ilustrarse mediante los efectos que derivan de los convenios internacionales que muchos países han realizado en el curso del último decenio, por ejemplo el tratado del libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, que integran la economía de los 3 países, obliga tanto a las

corporaciones como al administrador de recursos humanos a revisar casi la totalidad de su estrategia operativa.

Todas las áreas de la administración de los recursos humanos se ven afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a grupos de la población, la administración de las prestaciones, etc. sufren profundos cambios.

Técnicos extranjeros de todas las especialidades trabajan hoy en diversos países latinoamericanos, mientras que grupos crecientes de jóvenes de Latinoamérica optan por residir y trabajar en Europa, Estados Unidos y Canadá, pero manteniendo vínculos y contactos con sus países de origen.

En el marco Latinoamericano los países se encuentran constantemente realizando alianzas estratégicas que permitan el desarrollo sustentables de sus pueblos; el factor humano ocupa una posición preponderante en el nivel de productividad de cada país lo que ocasiona que las decisiones de estado, estén firmemente relacionadas al desarrollo individual y colectivo de los agentes que toman decisiones en la economía de un país, siendo el recurso humano el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo, es fundamental que las personas que estén actuando administrativamente en este departamento posean la capacidad analítica, para evaluar los requerimientos necesarios del personal, en los diferentes departamentos operativos de las organizaciones.

Estadísticamente se ha demostrado que si el recurso humano que se desempeña en diferentes funciones realizando diferentes actividades. Es altamente productivo, si se

le designa competencias, previo un análisis de modelo de gestión, dos variables fundamentales en cualquier ente productivo.

### **3.2 Contexto Nacional**

Los recursos humanos de todas las empresas o instituciones deben ser permanentemente monitoreada su gestión para así lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente en el Ecuador y en el mundo, con la globalización, las tecnologías de la comunicación el mundo se está convirtiendo en un solo país comercialmente hablando, existen ciertas barreras que de apoco se van liberando, entonces si queremos que las empresas sigan siendo competitivas a los recursos humanos se les debe designar competencias que estén acordes a sus habilidades y de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

En el Ecuador, las organizaciones productivas se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad en los procesos operativos, regulados bajo normas estandarizadas (ISO), (OHSAS), etc. Se hace por tanto, necesario que el rol que cumple el departamento de Recurso Humanos, sea fundamental en la clasificación y selección del personal, en el análisis del modelo de gestión en los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel de certificación de calidad, que le permita a la empresa ser competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

En las ciudades más importantes de Ecuador principalmente Quito, Guayaquil y Cuenca, las empresas son muy competitivas y existen una gran cantidad de empresas que compiten en la misma línea o área de acción, una de las diferencias de las que van como líderes del resto por lo general son los recursos humanos, es

muy importante analizar el modelo de gestión de estos recursos humanos para ver cómo están estructuradas, que nivel de capacitación, cuales son las deficiencias, debilidades, sus fortalezas, para que los mandos altos tomen sus correctivos, así poder entrar en la carrera por el liderazgo, cumplir sus metas y proyecciones.

### **3.3 Contexto institucional**

Todo se inició en 1936, cuando Don Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional Boulevard 9 de Octubre. Poco a poco, y con la ayuda de su esposa Ruth, fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente, donde se venda más que solo deliciosos dulces.

Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en "Restaurante El Rosado", con el mismo nombre de la pastelería y con sillas de ese color. Era un salón ubicado en la Av. 9 de Octubre entre García Avilés y Boyacá. El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los últimos años de la década del cuarenta y del cincuenta. El presidente José María Velasco Ibarra estuvo varias veces allí, degustando el toque extranjero y criollo que tenían los platos de El Rosado.

Más adelante, Don Alfredo, hombre muy visionario, se adelantó a comprar un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades, al cual llamó: "Importadora El Rosado". Meses después, cerró el restaurante y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, se instaló por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio, que se denominó Supermercados "El Rosado".

En la actualidad, Corporación El Rosado es una de las empresas más importantes del Ecuador. Además de ser también un ejemplo de innovación y desarrollo, genera miles de plazas de trabajo en sus actividades de diversos tipos.

El Centro Comercial El Paseo Shopping de Babahoyo, forma parte del Grupo ADEPASA que cuenta con 17 centro comerciales, filial del "EL ROSADO", el cual también lo conforman 20 SUPERCINES y 42 "HIPERMARKET" que abarca a las tiendas de: MI COMISARIATO, FERRISARIATO, MI JUGUETERÍA, MI PANADERÍA y RIO STORE.

**Misión:** Trabajar con eficiencia, creatividad y disciplina, con la finalidad de potencializar la Operación Comercial de sus unidades de concesión, a través del permanente estímulo, seguridad y confort que nuestras instalaciones ofrecen a nuestros visitantes.

**Visión:** Constituir al centro comercial Paseo Shopping Babahoyo como la mejor opción de compra a nivel local mediante ofertas de bienes y servicios de alta categoría.

#### **4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En un modelo de gestión de evaluación laboral se quiere llegar a la efectividad en las labores que realiza cada empleado administrativo y técnico del Centro Comercial Shopping Babahoyo.

En la intercomunicación de cada empleado se debe llevar e involucrar diversas técnicas que desarrollen una matriz en la cual el empleado este en la capacidad de sustituir algunos procesos administrativos que involucran la gerencia y la cooperación de los diversos individuos clasificados departamentalmente en el desarrollo de sus funciones.

Este estudio parte de una observación tomada en la mejora de la intercomunicación, capacitación, conocimientos, recursos y necesidades que tiene el empleado enfocado en el beneficio de los empleados y para satisfacer las metas planteadas mediante eficaces modelos de gestión que permita la utilización de los individuos acorde a la Empresa.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **5.1 Problema general o básico**

De qué manera un modelo de gestión del talento humano (MGTH) incide en la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Centro Comercial El Paseo Shopping de Babahoyo.

### **5.2 Subproblemas o derivados**

- ¿Cómo incide un modelo de gestión de talento humano a la evaluación de desempeño laboral?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados?
- ¿Qué modelo de gestión de talento humano permitirá evaluar el desempeño laboral de los empleados?

## **6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Temporal**

De Junio a Diciembre del 2015

### **6.2 Espacial**

**Línea de Investigación:** Administración

**Objeto de estudio:** Procesos administrativos

**Campo de acción:** Modelo de Gestión del talento humano

**Empresa:** Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo

**Ubicación:** Av. Enrique Ponce Luque, vía a Guayaquil

**Teléfono:** 052789107

**Correo electrónico:** admbabahoyo@elrosado.com

**País:** Ecuador

**Provincia:** Los Ríos

**Cantón:** Babahoyo

## **7. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la Gestión del Talento Humano (GTH) constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas. Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. (Vargas, 2002) establece al respecto que desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una

Gestión del Talento Humano por competencias.” Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

Con base a este estudio se identificará los tipos de problemas en la evaluación de desempeño que se utilizará en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la Empresa. Es decir, la evaluación de la calidad de los empleados consistirá en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Para ello se hace necesario que gerentes, administradores, jefes departamentales, coordinadores y supervisores entiendan y apliquen la importancia de evaluar el desempeño de los empleados y otro si necesita de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Cuando las evaluaciones sean realizadas efectivamente, serán incluidas en un sistema de promoción y conocimiento que se deben ejecutar que nos llevará a cumplir gestión óptimas de calidad en el funcionamiento de sus procesos y resultados en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo, que se deberán ejecutarse de manera paulatina en los procedimientos necesarios para dotar de los procedimientos precisos para brindar al empleado herramientas de conocimientos y estímulo teniendo como objetivo un servicio personalizado a cada cliente externo y así poder potenciar la calidad de la empresa como una organización que cumple a cabo los servicios ofrecidos con calidad que satisfaga al consumidor.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial,

de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

## **8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo de gestión de talento humano que permita la evaluación de desempeño laboral de los empleados en el Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo.

### **8.2 Objetivo específicos**

- Investigar los modelos de gestión de talento humano y evaluación de desempeño laboral a través de autores nacionales y extranjeros
- Diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo del desempeño laboral de los empleados del Paseo Shopping Babahoyo.
- Elaborar un modelo de gestión que permita la motivación de los empleados del centro comercial Paseo Shopping Babahoyo.

## **9. MARCO TEÓRICO**

### **9.1 MARCO CONCEPTUAL**

#### **9.1.1 Administración de Recurso Humano**

la administración de talento humano es un campo muy sensible en las organizaciones, la cual depende de las contingencias y situaciones de diversos aspectos, como la cultura que existe en la organización, la estructura organizacional,

las características del contexto ambiental, el giro del negocio, la tecnología que emplea y sus procesos internos (Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, 2009)

### **9.1.2 Desempeño Laboral.**

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Montejo, 2009)

### **9.1.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. (Martha, 2009)

### **9.1.4 Análisis y descripción de Puestos**

El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utilizar para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo) (Gary, 2009)

### **9.1.5 Liderazgo**

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son en consecuencia cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Todas las relaciones de una organización implican líderes y liderados: las comisiones, los equipos de trabajo, las relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados. Un elemento importante en el concepto de liderazgo es la comunicación, la claridad y la exactitud de la comunicación afectan el comportamiento y el desempeño de los liderados. La dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica el liderazgo. (Chiavenato, 2009).

### **9.1.6 Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2009)

### **9.1.7 Capacitación y Entrenamiento**

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolas para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito es influir en los comportamientos de los

individuos para aumentar su productividad en el trabajo. (Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, 2009)

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, lo cual implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

#### **9.1.8 Talento Humano**

El talento humano, definido por como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. (Balza, 2010)

#### **9.1.9 Gestión Talento Humano**

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, 2011)

### 9.1.10 Modelo de Gestión

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. Normalmente, se entienden que estos modelos de gestión se concretan en estructuras organizacionales, es decir, en las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (32, 2014)

## 9.2 MARCO REFERENCIAL

### 9.2.1 Antecedentes investigativos

**Título tesis :** “Gestión del talento humano en el gobierno Municipal del Cantón Caluma Prov de Bolivar”

**Autor :** Alvarado Davila Tanya America – Verdezoto Lucio Rosa Elvira

**Fecha de Publicación :** Guaranda 2010

**Resumen:** En el presente trabajo se abordan los diferentes elementos de la Gestión del Talento Humano como el factor más importante en el logro de la Innovación, predisposición, capacitación y la adaptabilidad al cambio para brindar un servicio de calidad y calidez a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Caluma.

**Título tesis:** “Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para empresas del sector comercial”

**Autor :** Aida Veonica Gusñay Ortega

**Fecha de Publicación :** Mayo 2012

**Resumen:** En la actualidad, el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el elemento humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización. Sus características individuales son la base de la actual competitividad empresarial y están constituidas fundamentalmente por las competencias de cada persona o lo que se conoce como conocimientos, habilidades y cualidades.

**Título tesis:** “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer”

**Autor :** Yela Escobar, Carlos Patricio

**Director de Tesis:** Bravo, Marcelo

**Fecha de Publicación :** feb-2011

**Cita Sugerida :** Yela Escobar, Carlos Patricio (2011). “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer”. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE. Quito. 120 p.

**Resumen:**

Es muy importante para una empresa tomar decisiones que resguarden y apoyen con plenitud el buen desenvolvimiento de la misma durante toda su trayectoria, pues de esta manera se logrará ser eficiente y productivo. Se parte de evaluar, determinar y reconocer las falencias en el ámbito administrativo u operativo, con el objeto de fortalecer dichos aspectos y proponer soluciones que sean aplicables desde un punto de vista técnico. El “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER”, busca direccionar las estrategias y actividades hacia un mismo fin, es decir lograr optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio; se pretende lograr que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual; partiendo de una comunicación permanente entre el recurso humano y el componente.

Con el fin respaldar los conceptos teóricos que se aplican en el análisis y diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias que permitirá analizar, diseñar, e implementar el contenido de la propuesta en base a aquellas destrezas personales que ayuden a la organización a ser más competitiva, en otras palabras, elegir a la persona adecuada, para cubrir el puesto adecuado a un costo también adecuado, se propone como guía los siguientes conceptos:

## **9.2.2 Bases teóricas**

### **Modelo de Gestión por Competencias**

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Vargas, 2002)

### **Enfoques de Modelos por Competencias**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales, clasificadas en tres enfoques: Funcional, Conductual y Modelo Constructivista, La adopción de uno o de otro depende de los intereses y las necesidades de la organización que quiera implementar el modelo de gestión por Competencias. El enfoque Funcionalista concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas; el enfoque Conductista se concentra en atributos personal; y el enfoque Holístico, combina los dos anteriores. Es así como el enfoque funcional puede ser apropiado para el entrenamiento o formación de competencias, el conductista para el desarrollo de

competencias y el holístico para el entrenamiento y desarrollo de estas, convirtiéndose en el más complejo de implementar. (Vargas, 2002)

### **Estructura de un Modelo de Gestión por Competencias**

El modelo de gestión por competencias tiene unas directrices generales para su aplicación en una organización, aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

Perfiles ideales de los puestos.

Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).

Necesidades de formación individual y grupal.

Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.

Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas. Para la implementación del modelo, lo primero que debe hacer la organización es diseñar un diccionario de competencias propio. (Vargas, 2002)

### **Competencias Organizacionales**

Es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

Adecuadas al tipo de organización.

Adaptadas a la situación actual y deseada.

Exhaustivas

De terminología clara

De fácil identificación y evaluación.

Actualmente las organizaciones cuentan con una amplia gama de Diccionarios de Competencias dándoles la opción de modificar el contenido de los mismos y adaptar y adoptar las competencias que representen sus intereses organizacionales. (Vargas, 2002)

### **Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias:**

La siguiente etapa está compuesta por dos acciones principales.

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la organización determina cuales son los criterios de desempeño a utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, en este punto, la organización debe saber lo que pide exactamente a su personal, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de

cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

**Panel de expertos:** Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

**Incidentes Críticos:** Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que la persona realmente tiene y usa.

Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o eventos conductuales. Los eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes

Para este proceso se toman en cuenta las siguientes preguntas como: ¿Cuál era la situación?, ¿Quién o quienes estaban involucrados?, ¿Qué quería hacer usted?, ¿Qué fue lo que concretamente hizo? y ¿Cuál fue el resultado?

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se

invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. (Vargas, 2002)

### **Perfil de competencias requeridas:**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. El perfil es el subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias

(Vargas, 2002)

### **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

(Vargas, 2002)

### **Incidencias del Modelo de Competencias en los distintos procesos de la Gestión del Talento Humano**

El modelo de gestión por competencias se aplica a diversos procesos dentro de la gestión del talento humano. Estos procesos corresponden a:

Selección por competencias,

Capacitación y desarrollo del talento humano por competencias,

Evaluación del desempeño por competencias. (Vargas, 2002)

**Selección por competencias:**

Todo sistema de selección debe estar enfocado a seleccionar al personal más idóneo. La selección del personal por competencias se basa en técnicas destinadas a identificar comportamientos en la persona, que resulten predictores del desempeño laboral futuro en el puesto de trabajo para el que será seleccionado. El proceso de selección debe contar con:

Análisis y definición del perfil del puesto de trabajo que especifique y concrete las competencias requeridas en el mismo, que deben ser demostradas por la persona seleccionada.

Definir procesos de Convocatoria (interna o externa), que incluya la Redacción de la convocatoria y elección de los medios de difusión.

Realizar un proceso de preselección de currículos.

Realizar la evaluación de los candidatos preseleccionados con: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.

Confirmar referencias de los candidatos finalistas y redactar los respectivos informes.

Presentación de los candidatos al departamento solicitante.

Contratación y acogida.

Comunicación a los candidatos no seleccionados.

Actualización de la base de datos de la persona vinculada. (Vargas, 2002)

### **Capacitación y Desarrollo del Talento Humano por Competencias.**

En los procesos de capacitación y desarrollo del Talento Humano por competencias, se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para el personal, orientados a minimizar la(s) brecha(s) entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Los procesos de capacitación por competencias no solo buscan formar gente para el trabajo sino también para la vida. Un adecuado proceso de capacitación por competencias parte de un diagnóstico preciso de brechas y necesidades de capacitación del talento humano. Al capacitar por competencias la organización:

Específica a la competencia a desarrollar

Permite una formación flexible y personalizada.

Rescata el saber de los trabajadores.

El trabajador se convierte en un agente activo que: analiza, investiga, aporta su saber. El trabajador alcanza una formación integral. (Vargas, 2002)

### **Evaluación del Desempeño por Competencias**

La evaluación del desempeño por competencias es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir. Al evaluar, el trabajador sabe cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus

limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral. Por otro lado, la organización puede establecer si se han cumplido las metas establecidas en ese mismo plazo, lo que repercute directamente en su planeamiento estratégico.

Los procesos de evaluación se hacen a partir de:

Entrevistas

Observación.

(Vargas, 2002)

## **10. HIPÓTESIS**

### **10.1 Hipótesis general o básica**

- El actual modelo de gestión de talento humano incidirá en la evaluación de desempeño laboral de los empleados de Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo.

### **10.2 Subhipotesis o derivados**

- La investigación actual de los modelos de gestión de talento humano y evaluación favorecerán el desempeño laboral de los empleados en diversas áreas de trabajo del Centro Comercial El Paseo Shopping de Babahoyo.
- Del diagnóstico presente tendremos un mayor equipamiento de conocimientos solucionando en gran medida deficiencias en el desenvolvimientos de los empleados del Paseo Shopping Babahoyo.

- Con Elaboración y aplicación de un modelo de gestión de talento humano mejoraría la motivación de los empleados del centro comercial Paseo Shopping Babahoyo.

## **11. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

La metodología que comprende parte del estudio científico nos llevará a permitir entender a profundidad la problemática y determinar por qué la investigación y llevará a determinar lo que se necesita para resolver dudas respecto como se manejó el campo de la gestión laboral del Centro Comercial Paseo Shopping de Babahoyo.

### **11.1 Tipo de investigación**

#### **Tipo Cuantitativo**

El método cuantitativo equivaldrá a los números y datos que se examinarán en la investigación. Es un método que utilizará la matemática, la informática y la estadística como sus herramientas. En este proceso de toma de medidas es central en la investigación cuantitativa ya que aporta la conexión fundamental entre la observación empírica, y la expresión matemática es decir que muestra en números y datos lo que hemos observado. Los datos cuantitativos son todos los mostrados de forma numérica, como son: encuestas, estadísticas, porcentajes, etc.

#### **Tipo Cualitativo**

En el desarrollo de la investigación, se basará en técnicas de observación y se registrará las actividades de cada individuo que desempeña un rol dentro del Centro Comercial. Parámetros a evaluar como: tiempo de llegada al puesto de trabajo,

demora en el servicio. Actitudes como: desinterés por el trabajo, incentivos de progreso, motivación, integración, satisfacción, compromiso y organización. Además se tratara de encasillas a las personas según sus desenvolvimientos: Proactiva, negativa, reactiva, colaboradora y pasiva. Todas estas observaciones serán tomadas a la hora de brindar el servicio.

## **11.2 Métodos de investigación**

### **Método Analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

### **Método sintético**

En un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que a conocemos en todas sus partes y particularidad.

## **Método Inductivo**

Es un método científico que se obtiene conclusiones generales a partir de hipótesis. Se trata del método científico más utilizado, en el que se pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos; la clasificación y estudio de los hechos; la deriva inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una extensión de conocimientos; y a comparar verificar.

## **Método deductivo**

Es un método científico que considera que la conclusiones se allá dentro de una hipótesis. Esto quiere decir que las conclusiones finales se dan como consecuencia de las hipótesis. El método deductivo lograra inferir en algo en lo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo que se basa en formulación de reglas partiendo de los hechos que se observan. Hay quienes creen, como el filósofo Francis Bacon, que la inducción es preferible a la deducción, ya que permite trasladarse desde particularidades hacia lo general.

### **11.3 Técnicas de investigación**

#### **Investigación de campo**

La investigación de campo es el estudio sistemático del problema, en el mismo sitio en donde se produce el acontecimiento con la finalidad se descifrar, explicar las causas y efectos, conocer la naturaleza y la participación, constituir factores que motivan y que permitan detectarlo.

En investigación de campo, se utilizan particularmente grandes técnicas de investigación como: encuestas, entrevistas entre las más importantes a la hora de

conducir el objetivo del estudio. En la presente investigación de campo se realizará al personal que labora en el Centro Comercial y clientes que lo frecuentan.

### **Encuesta**

Para hacer un diagnóstico de la realidad y poder cuantificarlo y cualificarlo, mediante la encuesta, la misma que estarán conformadas por preguntas abiertas y cerradas para el personal laboral del Centro Comercial.

### **Entrevista**

Se realizará la entrevista para la comunicación entre personas que estarán sujetas en la investigación y obtener respuesta directa verbal, que servirán como datos relativos y significativos de diversos puntos de vista.

## **11.4 Población y muestra de investigación**

### **Población**

La población es el conjunto de todos los individuos que conforman un sujeto específicamente. El estudio comprenderá al conjunto de personas que laboran bajo los diversos departamentos del Grupo Rosado: Hipermarket, SUPERCINES y administración del Centro Comercial.

El universo de personas estará constituido por 49 personas que involucran al personal.

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| Persona Administrativo | 13        |
| Personal de planta     | 36        |
| <b>TOTAL</b>           | <b>49</b> |

## Muestra

La muestra comprenderá una parte representativa de la población o un subconjunto de la población. Para que una muestra sea representativa de la población se debe contar con criterios de juicio para definir la población que se va a investigar.

Para la aplicación de la muestra se realizará una selección de muestreo aleatorio para permitir que la población en diversos grupos o estratos tenga la misma oportunidad de participar e incrementar la posibilidad de que el grupo seleccionado tenga las características similares a la muestra general. El ignorar o alterar el procedimiento de selección de muestra aleatoria afectaría negativamente los resultados. La muestra se realizará aleatoriamente a clientes que utilizan y frecuentan el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo.

Modelo estadístico a utilizar para obtener la fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n= el tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

= Desviación estándar de la población

Z=Valor obtenido mediante niveles de confianza

e= Limite aceptable del error muestral

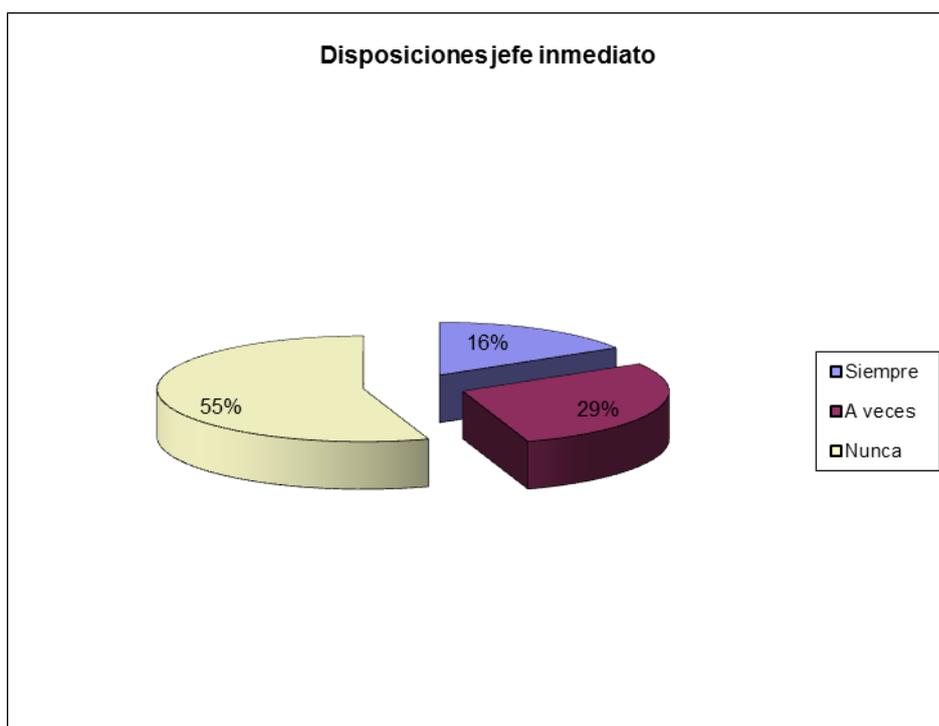
## 11.5 Análisis e interpretación de resultados

### 1,- ¿Las disposiciones de su jefe inmediato son dadas correctamente?

#### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 8         | 16         |
| A veces      | 14        | 29         |
| Nunca        | 27        | 55         |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

#### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretacion

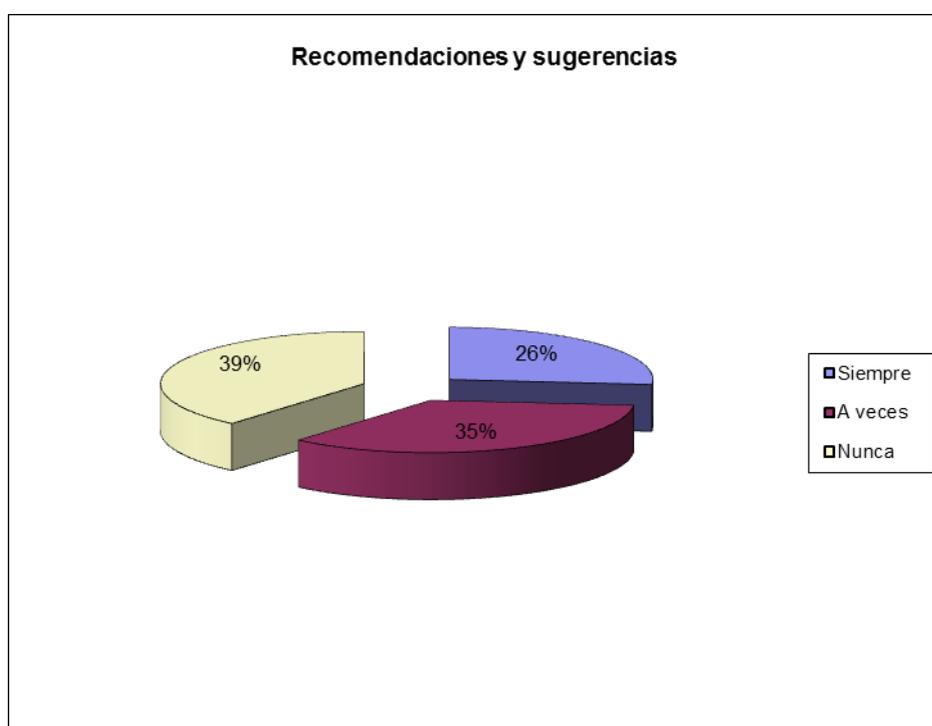
El 55% de los tres departamentos operativos, piensan que las disposiciones no las reciben correctamente, el 29% la periodicidad es a veces y tan solo el 16 % piensa que la comunicación es efectiva

## 2, ¿Toma en cuenta las recomendaciones o sugerencias de sus compañeros para cumplir una disposición?

### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 13        | 27         |
| A veces      | 17        | 35         |
| Nunca        | 19        | 38         |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

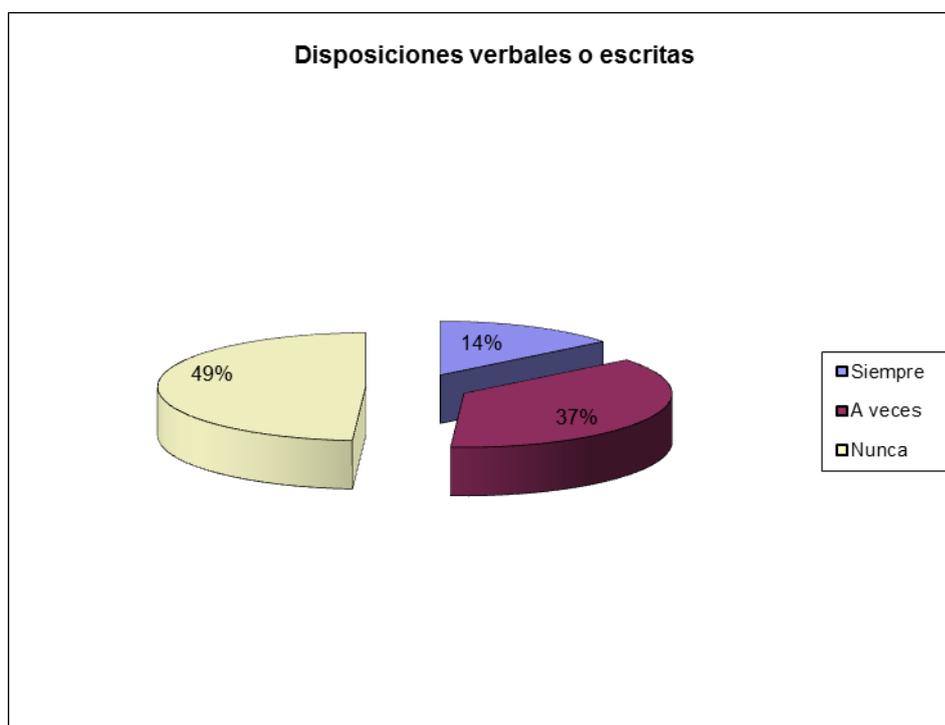
La cuarta parte de los empleados acepta las sugerencias sus compañeros, el 35% contesta que a veces y el 38% manifiesta que nunca

### 3, ¿Las disposiciones verbales o escritas las cumple a cabalidad?

#### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 7         | 14         |
| A veces      | 18        | 37         |
| Nunca        | 24        | 49         |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

#### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretación

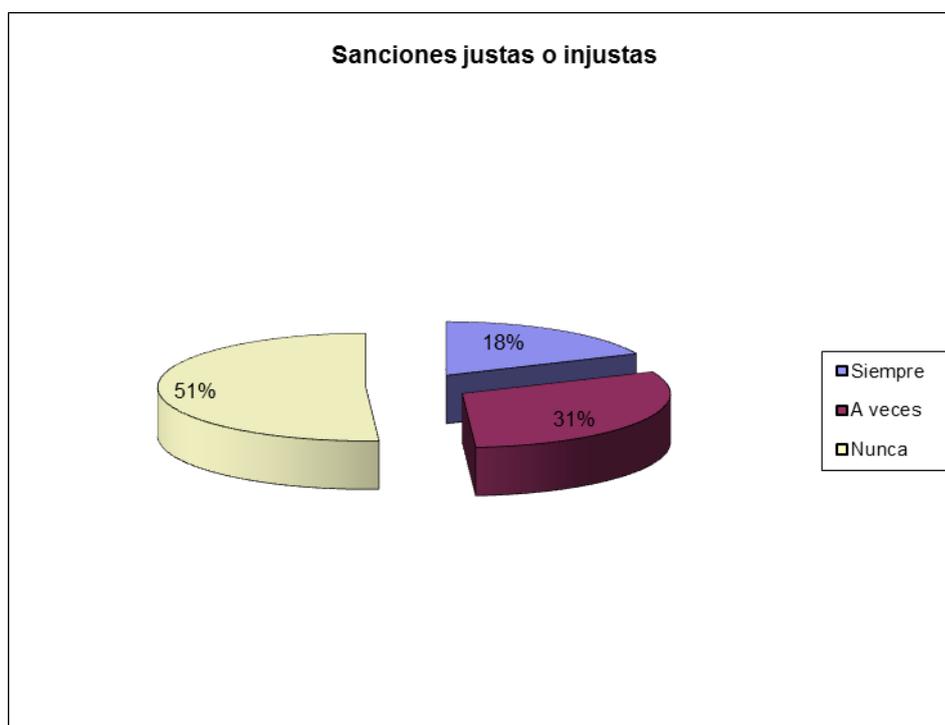
El 49% de los empleados no cumple con disposiciones verbales o escritas, el 37% contesta que a veces y tan solo el 14% cumple con todas las directrices

#### 4, ¿Ud. cree que las sanciones que aplica la empresa han sido justas?

##### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 9         | 18         |
| A veces      | 15        | 31         |
| Nunca        | 25        | 51         |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

##### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

##### Interpretación

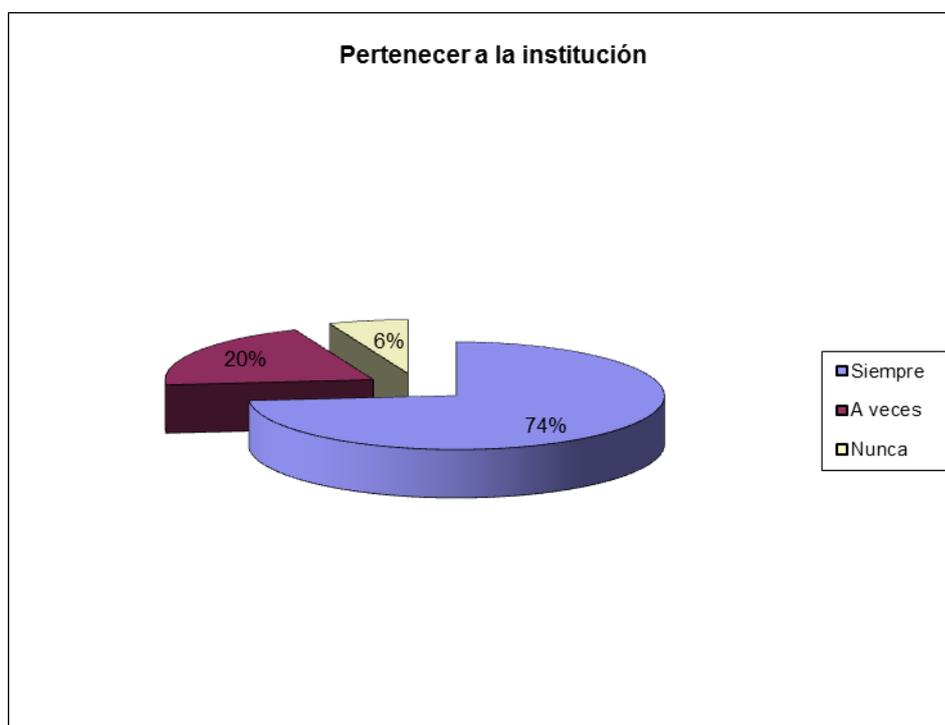
La mitad mas uno considera que las sanciones via memorandum o en forma verbal han sido injustas, el 31 % piensa que a veces el nivel directivo lo aplica equitativamente y solo el 18% piensan que se actuó con justicia

## 5.¿Se siente a gusto de pertenecer a esta institución?

### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 36        | 74         |
| A veces      | 10        | 20         |
| Nunca        | 3         | 6          |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

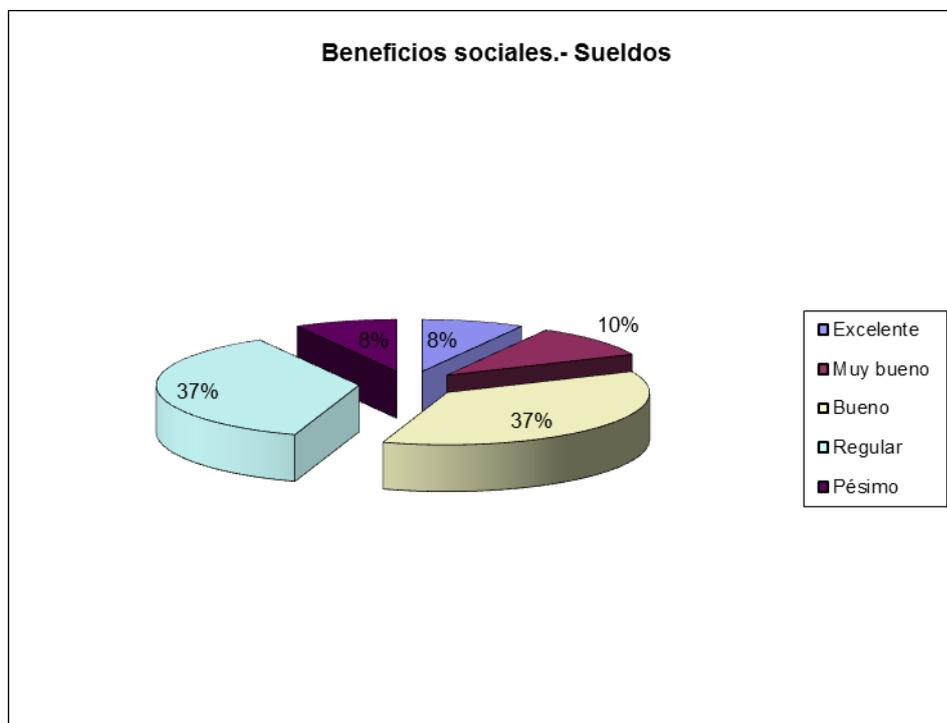
El 74% siente la institución como suya, el 20% una vez si otras veces no y el 6% no tiene pertenencia en Insurances

## 6, ¿El sistema de sueldos de la empresa es?

### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Excelente    | 4         | 8          |
| Muy bueno    | 5         | 10         |
| Bueno        | 18        | 37         |
| Regular      | 18        | 37         |
| Pésimo       | 4         | 8          |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

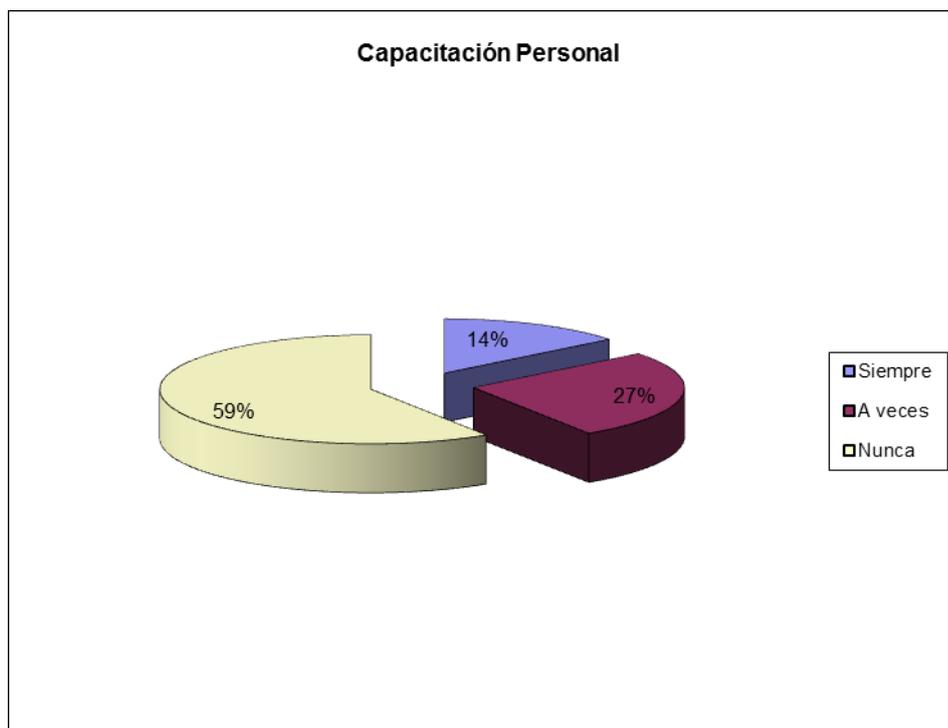
El 37% de los empleados piensa que el sistema de sueldos en lo que se refiere a beneficios sociales es de bueno a regular, 8 % es excelente, 8% pésimo y solo el 10% es muy bueno

## 7, ¿Con que frecuencia se capacita al personal?

### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 7         | 27         |
| A veces      | 13        | 59         |
| Nunca        | 29        | 14         |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

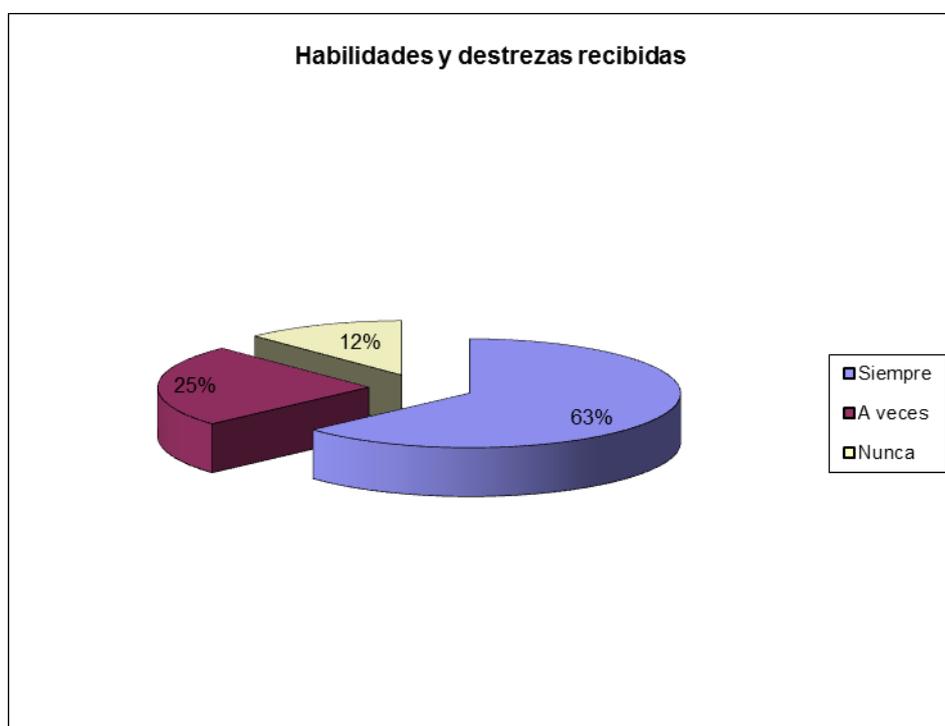
El 59% de los encuestados considera que dentro de sus departamentos los capacitan por lo menos una vez al año. El 27% lo califica como que la capacitación más de dos veces al año cuando la necesidad del departamento lo requiera. Y por ultimo solo el 14 % manifiesta que no reciben capacitación,

## 8, ¿Las habilidades y destrezas adquiridas en las capacitaciones han influido positivamente en el desarrollo de sus actividades?

### Análisis

| OPCIÓN       | FREC      | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre      | 31        | 64         |
| A veces      | 12        | 24         |
| Nunca        | 6         | 12         |
| <b>TOTAL</b> | <b>49</b> | <b>100</b> |

### Grafico



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

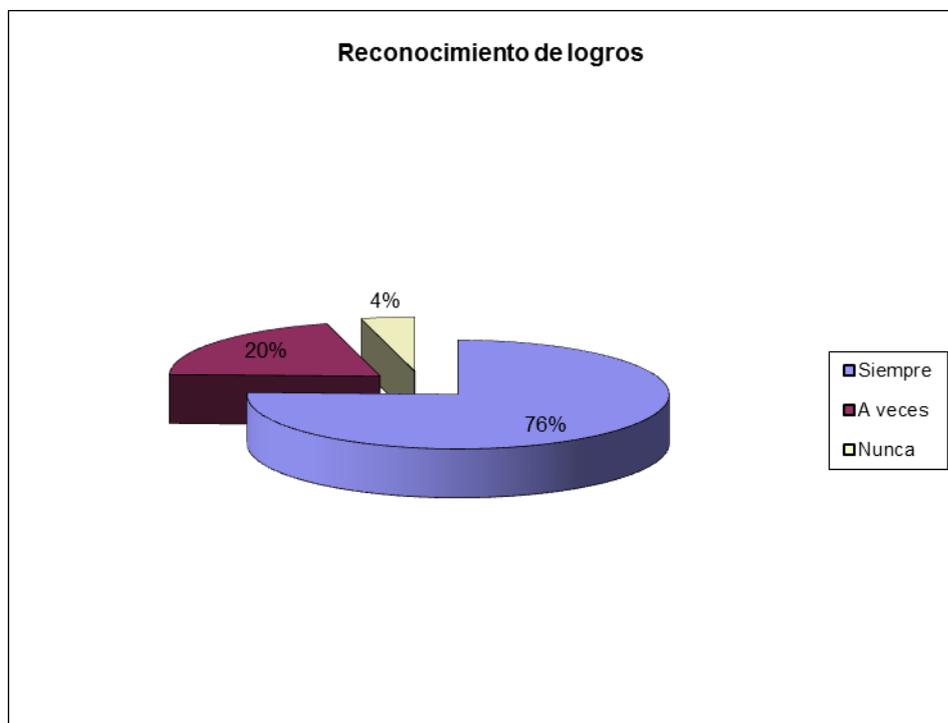
El 64% está conforme con el efecto multiplicador que recibe en las capacitaciones, es decir lo aplica en su labor de trabajo diario. El 24% de los trabajadores de insurances los aplica a veces. Y el 12% no influyó los seminarios en sus puestos de trabajo.

**9, ¿Son reconocidos públicamente los logros alcanzados por los empleados en el desempeño de sus labores?**

**Análisis**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FREC</b> | <b>%</b>   |
|---------------|-------------|------------|
| Siempre       | 37          | 76         |
| A veces       | 10          | 20         |
| Nunca         | 2           | 4          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>49</b>   | <b>100</b> |

**Grafico**



**Autor:** Ing. Fabian Caicedo S.

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

**Interpretación**

El 64% esta conforme con el efecto multiplicador que recibe en las capacitaciones, es decir lo aplica en su labor de trabajo diario. El 24% de los trabajadores de insurances los aplica a veces. Y el 12% no influyó los seminarios en sus puestos de trabajo.

## **11.6 Conclusiones y recomendaciones**

### **11.6.1 Conclusiones**

- El trabajo en equipo se ejecuta en término medio por cuanto los empleados en su mayoría no acepta sugerencias de los compañeros, predomina factores personales que institucionales
- La Gestión de Personal que realiza el departamento de Recursos Humanos favorece al empowerment entre los empleados en forma parcial, es importante la autoevaluación y mejoramiento de procesos por parte de los clientes internos.
- La satisfacción personal de los empleados se promedia en términos normales, sin embargo la empresa necesita incentivar al personal con cursos y seminarios de capacitación para incrementar sus competencias laborables.
- Los reconocimientos y los logros entregados por la empresa públicamente son aceptados y miden grados de satisfacción aceptables, sin embargo el estímulo monetario es gratificante cuando la meta se ha cumplido.

### **11.6.2 Recomendaciones.**

- Considerar las descripciones de puestos de trabajo para distribuir las funciones de acuerdo al factor de eficiencia considerado en cada caso.
- Desarrollo de la matriz de evaluación del desempeño para los puestos no considerados, vinculo necesario para completar la productividad en las funciones asignadas.
- Socialización con los empleados trabajadores, la metodología a utilizarse en el desarrollo de las actividades de mejora del talento humano, con instrucciones específicas sobre el mecanismo de evaluación del desempeño.
- Realizar una sistematización de capacitaciones con la participación de los empleados en cada ámbito laboral, se necesita realizar planes de acción de personal.

## **12. PROPUESTA**

## **12. PROPUESTA**

**12.1 Nombre de la propuesta:** Implantación de un sistema auditoria de gestión y evaluación del desempeño para la optimización del Recurso Humano en Corporación El Rosado sucursal Babahoyo

**12.2 Objetivo:** Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño para la optimización del Recurso Humano en de la Corporación el Rosado sucursal Babahoyo.

### **12.3 Alcance de la alternativa**

La propuesta tiene como finalidad elevar el nivel de eficiencia del recurso humano en todos los departamentos a estándares de las otras sucursales. Lograr iniciativas generando actitud empresarial es el lema de nuestra compañía. Empezar las cuatro A's (Aterrizar, avanzar, actuar, atender); es nuestra meta. Para esto hemos diseñado la creación de un comité de competencias del recurso humano, y una de las formas de cumplir con el saber ser, hacer y actuar es generando un cambio de actitud en el recurso humano, el hecho de verificar las funciones y responsabilidades los puestos de trabajo tomados como muestra y redistribuirlos cuando el factor de eficiencia este sobre lo normal, motiva al trabajador a desarrollar habilidades y destrezas específicas para su labor diaria.

## AUDITORIA DE GESTIÓN DE PERSONAL

|                |                           |                    |                     |
|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------|
| EJECUTIVO      | Administrativo            | NOMBRE             | Ing. Carlos Oleas   |
| CARGO          | Gerente General           | TIEMPO EN EL CARGO |                     |
| ÁREA           | Administrativa            | SECCION            | Administración      |
| JEFE INMEDIATO | Junta General Accionistas | ESPECIALIDAD       | Ingeniero comercial |

### SECCION 1

#### Objetivos del cargo

Maximizar el Patrimonio (Utilidades) de la empresa, optimizando los recursos disponibles en cada una de las secciones.

### SECCION 2

#### Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace?                                  | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice?                | Tiempo empleado | Frecuencia |
|--|--|-----------------|------------|
| Representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía        | De acuerdo a estatutos de la compañía                                | 3 horas         | Semanal    |
| Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la Empresa | En base a la planificación del directorio de la Junta de Accionistas | 3 horas         | Mensual    |
| Contratación del personal  | Orgánico estructura y Manual de clasificación de puestos             | 2 horas         | Semanal    |
| Toma de decisiones sobre los resultados de los Estados financieros   | Resultados financieros presentados a la Junta General de Accionistas | 1 hora          | Semanal    |
| Recibir información de los departamentos bajo su dependencia         | Relacionar con objetivos operacionales                               | 2 horas         | Semanal    |
| Elaboración de   | Directorio de Junta  | 2 horas         | Semanal    |

|   |   |         |         |
|---|---|---------|---------|
| políticas aplicables en la empresa                          | General de Accionistas                      |         |         |
| Aprueba programas y presupuestos funcionales y particulares | Directrices de Junta General de Accionistas | 3 horas | Semanal |

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace?                   | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice?          | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|--|-----------------|------------|
| Revisar la información adicional de los departamentos | Archivos de secretaria   | 2 horas         | Semana     |
| Legalizar permisos, vacaciones del personal           | Archivo del departamento de recursos humanos                   | 3 horas         | Mensual    |
| Analizar los flujos de efectivo                       | Existencia de efectivo adecuado, según políticas de la empresa | 2 horas         | Semanal    |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades  | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?                 | Tiempo  | Frecuencia |
|--|--|---------|------------|
| Miembro del directorio de Junta General de Accionistas                     | Evaluación de gestión administrativa                 | 3 horas | Mensual    |
| Miembro de la Asociación de Empleados                                      | Relaciones entre jefes y subalternos                 | 4 horas | Mensual    |
| Miembro del colegio de ingenieros comerciales de la provincia de los Ríos. | Relacionar con administradores de empresas similares | 3 horas | mensual    |

## SECCION 4

### Mecanismos adicionales

| Requerimientos   | Justificación  |
|--|--|
| Capacitación en la toma de decisiones por medio de modelos matemáticos | Optimizar los recursos económicos y humanos, para maximizar las utilidades por medio de inversiones acertadas. |
| Software administrativo para toma de decisiones                        | Toma de decisiones en base a resultados matemáticos, por medio de modelos.                                     |

## SECCION 5

### Facultad para tomar decisiones

| Decisiones tomadas por si mismo   | Decisiones que se toman consultando al superior |
|---|---|
| Contrato de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa                   | Inversiones financieras                         |
| Permisos al recurso humano de acuerdo a lo reglamentado                           | Convenios empresariales internos y externos     |
| Cronograma de vacaciones, elaborado por recursos humanos                          | Reformas al presupuesto general                 |
| Transferencia de partidas sin afectar el monto del presupuesto                    | Elevar o bajar volumen de producción            |
| Toma de decisiones de acuerdos al estatuto y reglamentos, en base a las políticas | Acuerdos judiciales por problemas laborales     |

## SECCION 6

### Relaciones de trabajo

| Relaciones dentro de la empresa<br>¿Con quién? | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?   |
|--|--|
| Directorio de la Junta General de Accionistas  | Mantener informados sobre la marcha de la empresa en base a los Estados Financieros      |
| Jefes departamentales                          | Evaluar constantemente la marcha de la empresa de acuerdo a la planificación establecida |
| Asociación de empleados                        | Mantener buenas relaciones y conocer las inquietudes del personal.                       |
| Transportistas                                 | Determinar los problemas de  |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | transporte de la fruta y optimizar rutas  |
| Proveedores          | Mantener relaciones comerciales optimas con proveedores de los productos que necesita la empresa            |
| Clientes no directos | Parta venta de rechazo de banano y otros productos que no necesita la empresa, luego de haberlos utilizado. |

| Formación académica   |        |
|---|--------|
| Ingeniero agrónomo<br>Maestría en Administración de empresas            |        |
| Cursos adicionales  |        |
| Manejo de utilitarios informáticos<br>Curso de comercio exterior CORPEI |        |
| Experiencia previa antes del cargo actual                               | Tiempo |
| Administrador de comisariatos de la Fuerzas armadas                     | 5 años |

|                |                        |                    |                |
|----------------|------------------------|--------------------|----------------|
| EJECUTIVO      | Administrativo         | NOMBRE             | Jenny Arias    |
| CARGO          | Secretaria de Gerencia | TIEMPO EN EL CARGO | 2 años         |
| ÁREA           | Administrativa         | SECCION            | Administración |
| JEFE INMEDIATO | Gerente                | ESPECIALIDAD       | Secretaria     |

## SECCION 1

### Objetivos del cargo

Ejecutar de manera diaria la agenda del gerente, en base a organización y buen funcionamiento de la documentación que receipta del gerente y las áreas bajo su dependencia, además cumpliendo a satisfacción todas las tareas encomendadas.

## SECCION 2

### Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace?   | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Facilitar información y transmitir ordenes de los jefes departamentales   | De acuerdo al Manual de funciones de la empresa       | 5 horas         | Semanal    |
| Atender llamadas telefónicas del gerente  | Registro de llamadas                                  | 5 horas         | Semanal    |
| Revisar documentación que es entregada al Gerente   | Archivo de documentos recibidos                       | 3 horas         | Semanal    |
| Despachar correspondencia   | Archivo de documentos entregados                      | 3 horas         | Semanal    |
| Tomar dictados de cartas, memorándum u otra información por escrita, que le otorgue el Gerente                          | Archivo de documentos                                 | 2 horas         | Semanal    |
| Planificar y solicitar las reuniones de gerencia tanto con clientes, proveedores y banqueros y otras reuniones externas | Cronograma de actividades semanal                     | 2 horas         | Semanal    |
| Planificar y solicitar las reuniones con el personal de la empresa  | Cronograma de actividades semanal                     | 2 horas         | Semanal    |
| Elaborar las actas de las reuniones   | Libro de actas  | 2 horas         | semanal    |

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace?                   | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Supervisar limpieza de oficinas                       | Archivos de secretaria                                | 2 horas         | Semana     |
| Manejo de caja chica                                  | Informe de manejo de fondo rotativo                   | 1 hora          | Semana     |
| Organizar recepciones a socios, clientes, proveedores | Informes a Gerencia                                   | 3 horas         | mensual    |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades   | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?            | Tiempo  | Frecuencia |
|---|---|---------|------------|
| Miembro de la Asociación de Empleados                                     | Relacionarse con todo el personal de la empresa | 4 horas | Mensual    |
| Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias del Departamento | Eficiencia y eficacia de gerencia               | 2 horas | semanal    |

### SECCION 4

Mecanismos adicionales

| Requerimientos   | Justificación   |
|--|---|
| Capacitación en terminología agrícola-bananera                     | Entender fácilmente los problemas y requerimientos del personal técnico de la empresa.                              |
| Capacitación en el Software administrativo para toma de decisiones | Apoyar en el proceso informático para la Toma de decisiones en base a resultados matemáticos, por medio de modelos. |

## SECCION 5

### Facultad para tomar decisiones

| Decisiones tomadas por si mismo   | Decisiones que se toman consultando al superior         |
|---|---|
| Clasificar notas, memorandos y otros documentos a las distintas unidades del Departamento           | Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos |
| Adquisición de materiales de oficina con fondos de caja chica                                       | Reposición de fondos de Caja chica                      |
| Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información del Departamento | Confirmar citas con accionistas, clientes y proveedores |

## SECCION 6

### Relaciones de trabajo

| Relaciones dentro de la empresa<br>¿Con quién? | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?  |
|--|---|
| Con gerente                                    | Para realizar las funciones encomendadas por la gerencia                        |
| Jefes departamentales                          | Como intermediaria entre los departamentos y la gerencia                        |
| Asociación de empleados                        | Como miembro de este asociación y mantener relaciones de amistad y compañerismo |
| Clientes, proveedores y accionistas            | Como intermediaria entre ellos y la gerencia, para el éxito de la empresa       |

| Formación académica  |
|----------------------|
| Secretaria Ejecutiva |

| Cursos adicionales  |
|---|
| Manejo de utilitarios informáticos<br>Curso de administración secretarial |

| Experiencia previa antes del cargo actual                               | Tiempo |
|---|--------|
| Secretaria departamento financiero<br>Empresa municipal de agua potable | 3 años |

|                |                |                    |                  |
|----------------|----------------|--------------------|------------------|
| EJECUTIVO      | Operativo      | NOMBRE             | Sr. Carlos Pérez |
| CARGO          | Bodeguero      | TIEMPO EN EL CARGO |                  |
| ÁREA           | Administrativa | SECCION            | Producción       |
| JEFE INMEDIATO | Mayordomo      | ESPECIALIDAD       | Contador         |

## SECCION 1

Objetivos del cargo

Control de existencias de inventarios en forma adecuada

## SECCION 2

Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace?   | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice?                 | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Elaboración de kardex físico de existencias                                     | Reporte de existencia final   | 2 horas         | Semanal    |
| Recibir materiales e insumos y elaborar documentos que sustenten estos ingresos | Registro de ingresos de bienes  | 2 horas         | Semanal    |
| Igualmente elaborar un documento que sustente las salidas de inventarios        | Registro de salida de bienes  | 2 horas         | Semanal    |
| Reportar diariamente a la administración y a su vez a contabilidad              | Registro de ingresos y egresos  | 2 horas         | Semanal    |
| Reportar y establecer máximo y mínimo en existencia                             | De acuerdo a experiencia de utilización de bienes. Registro histórico | 2 horas         | Semanal    |
| Elaborar ordenes de requisición de materiales                                   | Registro de requisición de bienes                                     | 2 horas         | semanal    |

|   |   |         |         |
|---|---|---------|---------|
| Aplicar métodos de valoración de inventario | Permitidos por la ley de régimen tributario interno | 3 horas | Diarias |
|---|---|---------|---------|

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace?                     | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Delegar tareas a sus subordinados                       | Archivos de ordenes diarias                           | 2 horas         | Semanal    |
| Entrenamiento del personal a su cargo                   | Archivos de capacitación                              | 2 horas         | Semanal    |
| Asistir a reuniones con sus superiores cuando soliciten | Archivo de informes                                   | 2 horas         | Mensual    |
| Asesorar para la adquisición de materiales              | Por medio de archivo                                  | 2 horas         | Mensual    |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades   | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?   | Tiempo  | Frecuencia |
|---|--|---------|------------|
| Colaborar en la compra de materiales  | Para adquirir bienes y mantener un adecuado stock de reposición                        | 2 horas | Mensual    |
| Miembro de la Asociación de Empleados   | Relacionarse con todo el personal de la empresa  | 4 horas | Mensual    |
| Asesorar al departamento contable sobre la utilización de métodos de control de bienes en forma técnica | Optimizar recurso y presentar saldos de acuerdo a los precios de mercado de los bienes | 2 horas | semanal    |

## SECCION 4

### Mecanismos adicionales

| Requerimientos   | Justificación  |
|--|--|
| Capacitación en el manejo automatizado de sistemas contables | Para integrar efectivamente bajo red la bodega con los encargados de las compras y departamento contable |
| Capacitación en el manejo de utilitarios informáticos        | Poder entrar en el manejo tecnológico dentro de la empresa   |

## SECCION 5

### Facultad para tomar decisiones

| Decisiones tomadas por si mismo   | Decisiones que se toman consultando al superior               |
|---|---|
| Registro de entradas y salidas de bienes con formatos permitidos por la ley | Compra de materiales para mantener las existencias necesarias |
| Calculo de existencias máximas, mínimas y críticas de bienes                | Utilización de otros métodos de control permitidos por la ley |
| Prohibir el ingreso a bodega de personas a su criterio no permitidas        | Remodelación de local de bodega                               |

## SECCION 6

### Relaciones de trabajo

| Relaciones dentro de la empresa<br>¿Con quién? | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?  |
|--|---|
| Con el mayordomo y jefe de campo               | Para organizar los diferentes trabajos a realizar durante la semana             |
| Con otros jefes departamentales                | Para coordinar trabajos que vincule al control de bienes                        |
| Asociación de empleados                        | Como miembro de esta asociación y entablar relaciones de amistad y compañerismo |
| Con personal de transporte                     | Indicar formas de transporte de materiales para evitar su daño                  |

| Formación académica                 |
|-------------------------------------|
| Contador Bachiller Autorizado (CBA) |

| Cursos adicionales   |
|--|
| Manejo de utilitarios informáticos<br>Curso de contabilidad automatizada<br>Curso de control de inventarios automatizado |

| Experiencia previa antes del cargo actual | Tiempo |
|---|--------|
| Bodeguero comisariatos de Duran           | 3 años |

|                |                          |                    |                     |
|----------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| EJECUTIVO      | Administrativo           | NOMBRE             | Sr. Joffre Morejón  |
| CARGO          | Jefe de Recursos Humanos | TIEMPO EN EL CARGO | 3 años              |
| ÁREA           | Recursos Humanos         | SECCION            | Personal            |
| JEFE INMEDIATO | Gerente                  | ESPECIALIDAD       | Ingeniero Comercial |

## SECCION 1

### Objetivos del cargo

Proveer de personal altamente calificado a la Empresa y mantener el manejo del recurso humano con eficiencia y eficacia.

## SECCION 2

### Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace?                         | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Recibir carpetas u hojas de vida de c/u de los trabajadores | Mantener archivo actualizado                          | 2 horas         | Semanal    |
| Controlar la asistencia del personal que elabora en la      | Por registro de asistencia de personal                | 2 horas         | Semanal    |

|   |  |         |         |
|---|--|---------|---------|
| hacienda  |  |         |         |
| Informar al Gerente de cualquier queja que tenga el personal  | Por medio de archivo de comunicaciones enviadas                                  | 1 hora  | Semanal |
| Receptar documentación de las áreas a cargo del departamento de recursos humanos  | Archivos de comunicaciones recibidas   | 2 horas | Semanal |
| Supervisar limpieza de oficina  | En base a cronograma de actividades  | 1 hora  | Diaria  |
| Transmitir ordenes del Gerente hacia sus subordinados   | Registro de comunicaciones enviadas  | 2 horas | Semanal |
| Discutir información elaborada con el Gerente   | Sustentado en planes operativos  | 2 horas | Semanal |
| Encargado de la recepción de carpetas para la selección, contratación y control del personal en lo referente a pago de sueldos y salarios, asistencia y justificación de faltas | En base a reportes enviados por los distintos departamentos que manejan personal | 2 horas | Semanal |
| Establecer políticas del ascenso del personal   | De acuerdo a Manual de puestos   | 1 hora  | Semanal |
| Establecer políticas de incrementos salariales<br>Establecer políticas de capacitación del personal   | De acuerdo a Manual de puestos   | 2 horas | Mensual |

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace?                     | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Delegar tareas a sus subordinados                       | Archivos de ordenes diarias                           | 2 horas         | Semanal    |
| Entrenamiento del personal a su cargo                   | Archivos de capacitación                              | 2 horas         | Semanal    |
| Asistir a reuniones con sus superiores cuando soliciten | Archivo de informes                                   | 2 horas         | Mensual    |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades   | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?            | Tiempo  | Frecuencia |
|---|---|---------|------------|
| Asistencia en caso de emergencias de trabajadores de la empresa | Solucionar problemas inesperados                | 2 horas | Semanal    |
| Miembro de la Asociación de Empleados                           | Relacionarse con todo el personal de la empresa | 4 horas | Mensual    |
| Visitas a empleados y trabajadores de la empresa                | Relacionarse con cada uno de ellos              | 2 horas | Semanal    |

### SECCION 4

Mecanismos adicionales

| Requerimientos   | Justificación   |
|--|---|
| Capacitación en el manejo de Recursos Humanos                                      | Actualizar en nuevas técnicas del manejo del recurso humano empresarial |
| Capacitación en el manejo de utilitarios informáticos                              | Poder entrar en el manejo tecnológico dentro de la empresa              |
| Crear incentivos a favor de empleados y en especiales de los trabajadores de campo | Elevar la producción  |

## SECCION 5

### Facultad para tomar decisiones

| Decisiones tomadas por si mismo                     | Decisiones que se toman consultando al superior                                      |
|---|--|
| Planificar horarios de trabajo                      | Contratación de nuevo personal y/o separación de los existentes.                     |
| Rotación de personal de la empresa                  | Ascensos a personal que labora en la empresa, considerando título o años de servicio |
| Cursos o seminarios de capacitación y actualización | Cambio de horario de trabajo   |

## SECCION 6

### Relaciones de trabajo

| Relaciones dentro de la empresa<br>¿Con quién? | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?  |
|--|---|
| Con el Gerente                                 | Para organizar los diferentes trabajos a realizar durante la semana   |
| Con otros jefes departamentales                | Para coordinar trabajos que vincule al recurso humano de la empresa   |
| Asociación de empleados                        | Como miembro de este asociación y entablar relaciones de amistad y compañerismo   |
| Con empleados, jornaleros y técnicos           | Para diagnosticar la satisfacción o no de empleados y trabajadores, así como conocer sugerencias para una mejor relación empresa-empleados. |

#### Formación académica

Ingeniero Comercial

#### Cursos adicionales

Manejo de utilitarios informáticos  
 Curso de administración de fincas  
 Curso de Administración del Talento humano

| Experiencia previa antes del cargo actual | Tiempo |
|---|--------|
| Jefe de Recursos Humanos en "Finca Elbas" | 3 años |

|                |                          |                    |                    |
|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------|
| EJECUTIVO      | Administrativo           | NOMBRE             | Ángela Gavilanes   |
| CARGO          | Auxiliar de Archivo      | TIEMPO EN EL CARGO | 3 años             |
| ÁREA           | Recursos Humanos         | SECCION            | Archivo            |
| JEFE INMEDIATO | Jefe de Recursos Humanos | ESPECIALIDAD       | Lcda. Archivología |

## SECCION 1

### Objetivos del cargo

Mantener los archivos a su custodia ordenada y actualizada para una mejor aplicación de la información contribuyendo con eficiencia y eficacia.

## SECCION 2

### Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace?   | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Codificar y clasificar las comunicaciones de acuerdo a métodos específicos                | De acuerdo a archivos de oficina                      | 2 horas         | Semanal    |
| Proponer normas que resguarden el patrimonio de archivología y mejoren su funcionamiento. | Registro de oficios enviados a superiores             | 2 horas         | Mensual    |
| Verificar el ingreso y egreso de comunicaciones   | Registros de ingresos y egresos de comunicación       | 1 hora          | Diaria     |
| Realizar estadísticas mensuales y trimestrales de los informes departamentales.           | Registro de informes enviados                         | 2 horas         | Semanal    |

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace?                     | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Apoyar las labores de personal                          | Archivo de oficios recibidos                          | 2 horas         | Semanal    |
| Asesorar a otros departamentos en el manejo de archivos | Archivo de oficios recibidos                          | 2 horas         | Semanal    |
| Asistir a reuniones con sus superiores cuando soliciten | Archivo de informes                                   | 2 horas         | Mensual    |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades   | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?            | Tiempo  | Frecuencia |
|---|---|---------|------------|
| Miembro de la Asociación de Empleados                       | Relacionarse con todo el personal de la empresa | 4 horas | Mensual    |
| Reuniones con miembros del departamento de recursos humanos | Relacionarse con cada uno de ellos              | 2 horas | Semanal    |

### SECCION 4

Mecanismos adicionales

| Requerimientos  | Justificación  |
|---|--|
| Capacitación en el manejo de archivos                 | Actualizar en nuevas técnicas del manejo de archivos.      |
| Capacitación en el manejo de utilitarios informáticos | Poder entrar en el manejo tecnológico dentro de la empresa |

## SECCION 5

### Facultad para tomar decisiones

| Decisiones tomadas por si mismo | Decisiones que se toman consultando al superior              |
|---------------------------------|--|
| Manejo del archivo              | Sistemas o métodos de archivar ciertos documentos especiales |
|                                 | Horario de trabajo   |

## SECCION 6

### Relaciones de trabajo

| Relaciones dentro de la empresa<br>¿Con quién? | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?  |
|--|---|
| Con el Jefe de Recursos Humanos                | Para organizar los diferentes trabajos a realizar durante la semana                                 |
| Con otros jefes departamentales                | Para indicar formas de codificación de archivos y forma de solicitar duplicados cuando lo necesiten |
| Asociación de empleados                        | Como miembro de esta asociación y entablar relaciones de amistad y compañerismo                     |

| Formación académica           |
|-------------------------------|
| Licenciado en bibliotecología |

| Cursos adicionales   |
|--|
| Manejo de utilitarios informáticos<br>Curso de bibliotecología |

| Experiencia previa antes del cargo actual       | Tiempo |
|---|--------|
| Secretaria de recursos humanos en "Finca Elbas" | 3 años |

|                |                              |                    |                  |
|----------------|------------------------------|--------------------|------------------|
| EJECUTIVO      | Administrativo               | NOMBRE             | Cargo disponible |
| CARGO          | Jefe Departamento Financiero | TIEMPO EN EL CARGO |                  |
| ÁREA           | Departamento Financiero      | SECCION            | Financiero       |
| JEFE INMEDIATO | Gerente                      | ESPECIALIDAD       | CPA              |

## SECCION 1

### Objetivos del cargo

Determinar los criterios necesarios para orientar la presentación de informes contables, financieros y el control del presupuesto.

## SECCION 2

### Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace?  | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice?        | Tiempo empleado | Frecuencia |
|--|--|-----------------|------------|
| Elaborar políticas contables que permitan una mejor organización en las transacciones económicas.                            | Resultados positivos de acuerdo a los Estados Financieros    | 2 horas         | Semanal    |
| Manejar, controlar y supervisar el uso de los recursos financieros.  | De acuerdo a cedula presupuestaria                           | 2 horas         | Semanal    |
| Revisar cada mes los estados financieros enviados por contabilidad previa a la entrega de los mismos al Gerente Propietario. | Avalar los estados financieros presentados por contabilidad. | 2 horas         | Semanal    |
| Elaborar informes especiales, con  | De acuerdo a estados financieros                             | 2 horas         | Semanal    |

|  |  |         |         |
|--|--|---------|---------|
| datos relativos a ciertas áreas de la empresa, cuando se requieran                             | por medio de informes a Gerencia   |         |         |
| Elaborar planes de financiamiento de recursos para el buen desarrollo económico de la empresa. | Informes de créditos bancarios y otras opciones financieras                      | 2 horas | Semanal |
| Desarrollar planes de inversión para el mejoramiento en la estructura de la empresa.           | De acuerdo con aumento de producción, según informes de este último departamento | 2 horas | Mensual |
| Elaboración y coordinación del presupuesto general de la hacienda.                             | Aprobación de presupuesto general por Junta de Accionistas                       | 4 horas | Mensual |
| Mantener información sobre los organismos de control (SRI)                                     | Informes de responsabilidad tributaria canceladas                                | 2 horas | Semanal |

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace?           | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|---|---|-----------------|------------|
| Asesorar a gerencia en aspecto financiero     | Informes de asesoría                                  | 2 horas         | Semanal    |
| Controlar el manejo de kardex en bodega       | Informes de control de bodega                         | 2 horas         | Semanal    |
| Analizar los estados financieros y sus anexos | Archivo de informes                                   | 2 horas         | Mensual    |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades                                | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué?            | Tiempo  | Frecuencia |
|--|---|---------|------------|
| Miembro de la Asociación de Empleados              | Relacionarse con todo el personal de la empresa | 4 horas | Mensual    |
| Reuniones con miembros del departamento financiero | Relacionarse con cada uno de ellos              | 2 horas | Semanal    |

INSERTAR HOJAS DE EXCEL MATRIZ CARGA EVALUACION















### 13. BIBLIOGRAFÍA

Aranda Vergara Juan Patricio. Seminario de gestión de recursos humanos: El enfoque de competencias laborales. Universidad de Cuenca, Mayo 2006.

Carneiro, M (2004). La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos. Madrid : ESIC.

Coleman, V y Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. Human Resource management review, 10(1), 25-45.

COMISIÓN EUROPEA (2001). Políticas sociales y de empleo – Un marco para invertir calidad. COM (2001).

Gomez-Mejia, L; Balkin, D. y Cardy, R. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: tercera edición, Prentice Hall.

Villanueva, A. y Gonzalez, E. (2005): Gestión en las compensaciones I. Manual de participante. Santiago, Chile.

(Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2009)

(Martha, 2009)

(Montejo, 2009)

(Gary, 2009)

(Vargas, 2002)

(Balza, 2010)

# 14. ANEXOS

**Anexo I.-** Encuesta dirigida al personal laboral del centro comercial el paseo shopping Babahoyo

**1. OBJETIVOS**

- Evaluar el desempeño de los diferentes áreas de atención al cliente
- Buscar las acciones que se puedan tomar en el siguiente semestre para satisfacer las demandas de nuestros clientes externos.

**2. INSTRUCCIONES**

- Reflexione sobre su respuesta y sea lo más objetivo posible
- Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X la opción que más se ajuste a su criterio personal (escoja únicamente una opción).
- En caso de tener alguna duda sobre el texto de la pregunta, consulte al encuestador.
- La encuesta es personal y anónima, por lo tanto no necesita poner su nombre.

Babahoyo, 1 Noviembre 2015

**1. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**2. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**3. ¿Puede realizar su trabajo sin ayuda de otros?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. ¿Qué nivel de facilidad tiene para exponer sus ideas?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. ¿Existe un ambiente de colaboración?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**6. ¿Existe un grado de colaboración y entusiasmo para con mis empleados y compañeros?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**7. ¿Cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo le gusta cooperar?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**8.- ¿Las capacitaciones que recibe están bien planeadas?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**9.- ¿Los cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**10.- ¿Su trabajo está bien pagado?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**11.-¿Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**12. ¿Tiene problemas para aceptar responsabilidades?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**13.- ¿Necesita supervisión para realizar los trabajos designados?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**14.-¿Está conforme con el trabajo que actualmente realiza ?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**15.-¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

## 14.2 Figuras del Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo y sus áreas



**Figura 1.** Fachada del Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo.



**Figura 2.** Locales comerciales del Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo.



**Figura 3.** Patio de Comidas del Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo.



**Figura 4.** Cadena de Cine “SUPERCINES”, ubicada dentro del Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo.

### 14.3 Anexo 3: Descripción de funciones

|                |  |                    |  |
|----------------|--|--------------------|--|
| EJECUTIVO      |  | NOMBRE             |  |
| CARGO          |  | TIEMPO EN EL CARGO |  |
| ÁREA           |  | SECCION            |  |
| JEFE INMEDIATO |  | ESPECIALIDAD       |  |

#### SECCION 1

Objetivos del cargo

#### SECCION 2

Descripción de funciones

| Funciones principales<br>¿Qué hace? | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|-------------------------------------|---|-----------------|------------|
|                                     |   |                 |            |
|                                     |   |                 |            |

| Funciones adicionales<br>¿Qué hace? | Forma de medir el logro<br>¿Cómo se sabe que lo hice? | Tiempo empleado | Frecuencia |
|-------------------------------------|---|-----------------|------------|
|                                     |   |                 |            |
|                                     |   |                 |            |
|                                     |   |                 |            |

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

| Tipo de actividades | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué? | Tiempo | Frecuencia |
|---------------------|--------------------------------------|--------|------------|
|                     |                                      |        |            |
|                     |                                      |        |            |

### SECCION 4

Mecanismos adicionales

| Requerimientos | Justificación |
|----------------|---------------|
|                |               |
|                |               |

### SECCION 5

Facultad para tomar decisiones

| Decisiones tomadas por si mismo | Decisiones que se toman consultando al superior |
|---------------------------------|---|
|                                 |   |
|                                 |   |

## SECCION 6

### Relaciones de trabajo

| Relaciones dentro de la empresa<br>¿Con quién? | Naturaleza o propósito<br>¿Para qué? |
|--|--------------------------------------|
|  |                                      |
|  |                                      |
| Formación académica                            |                                      |
|  |                                      |
| Cursos adicionales                             |                                      |

| Experiencia previa antes del cargo<br>actual | Tiempo |
|--|--------|
|--|--------|

#### Anexo 4: Matriz Problema- Objetivo- Hipótesis

| <b>Tema: “Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en la evaluación del desempeño laboral en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo”.</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Problema General</b>  | <b>Objetivo General</b>  | <b>Hipótesis General</b>  |
| ¿De qué manera un modelo de gestión del talento humano (MGTH) incide en la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Centro Comercial El Paseo Shopping de Babahoyo?.  | Proponer un modelo de gestión de talento humano que permita la evaluación de desempeño laboral de los empleados en el Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo  | El actual modelo de gestión de talento humano incidirá en la evaluación de desempeño laboral de los empleados de Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo   |
| <b>Problemas Específicos</b>   | <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Hipótesis Especificas</b>  |
| <p>¿Cómo incide un modelo de gestión de talento humano a la evaluación de desempeño laboral?</p> <p>¿Cómo incide un modelo de gestión de talento humano a la evaluación de desempeño laboral?</p> <p>¿Qué modelo de gestión de talento humano permitirá evaluar el desempeño laboral de los empleados?</p> | <p>Investigar los modelos de gestión de talento humano y evaluación de desempeño laboral a través de autores nacionales y extranjeros</p> <p>Diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo del desempeño laboral de los empleados del Paseo Shopping Babahoyo</p> <p>Elaborar un modelo de gestión que permita la motivación de los empleados del centro comercial Paseo Shopping Babahoyo.</p> | <p>La investigación actual de los modelos de gestión de talento humano y evaluación favorecerán el desempeño laboral de los empleados en diversas áreas de trabajo del Centro Comercial El Paseo Shopping de Babahoyo</p> <p>Del diagnóstico presente tendremos un mayor equipamiento de conocimientos solucionando en gran medida deficiencias en los desenvolvimientos de los empleados del Paseo Shopping Babahoyo.</p> <p>Con Elaboración y aplicación de un modelo de gestión de talento humano mejoraría la motivación de los empleados del centro comercial Paseo Shopping Babahoyo.</p> |

