



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**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:**

**Msc Carlota Vera Márquez**

**2015**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHYO**

Babahoyo, 5 de Diciembre del 2015.

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” , habiendo cumplido con los requisitos académicos y financieros , solicito se designe fecha y hora de sustentación para lo cual adjunto el original con cinco ejemplares

Cordialmente,

Fabián Caicedo Sánchez

**Posgradista**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

Babahoyo, 5 de Diciembre del 2015.

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

Presente.-

Yo, Econ. Carlota Vera, 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 Sanchez

**Certifico:** que el mencionado maestrante realizó las tutorías previas a la presentación de la tesis cumpliendo con las normativas del Centro de Posgrado.

Atentamente,

**Msc Carlota Vera Márquez**  
**TUTOR**



**SEGUIMIENTO AL TRABAJO TUTORIAL DE TESIS**

TITULO 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”

NOMBRE DEL TUTOR: Msc Carlota Vera Márquez

NOMBRE DEL POSTGRADISTA: Fabián Caicedo Sanchez

**PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO**

<b>RESULTADOS GENERALES ALCANZADOS</b>	<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>FIRMA DEL TUTOR Y DEL ESTUDIANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE LOGRÓ CORREGIR LAS OBSERVACIONES HECHAS POR EL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SE ANALIZARON TODAS LAS SUGERENCIAS HECHAS AL PROYECTO POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.</li> <li>2. SE HICIERON LAS CORRECCIONES RESPECTIVAS</li> <li>3. SE CONSTRUYÓ LA MATRIZ DE GUÍA PARA LA VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS</li> <li>4. SE DISEÑARON LOS PASOS</li> </ol>	

	METODOLÓGICOS PARA OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS	
--	--	--

### SEGUNDA SESIÓN DE TRABAJO

<b>ESULTADOS GENERALES ALCANZADOS</b>	<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>FIRMA DEL TUTOR Y DEL ESTUDIANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE ELABORÓ EL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A SER UTILIZADAS EN LAS ENCUESTAS O ENTREVISTAS A LOS INVOLUCRADOS EN LOS INDICADORES DE LAS HIPÓTESIS.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SE DEFINIÓ EL TIPO DE PREGUNTAS A UTILIZARSE EN LA INVESTIGACIÓN.</li> <li>2. SE DESCARTARON LAS PREGUNTAS OBVIAS DE RESPUESTAS.</li> <li>3. SE HICIERON LOS DOCUMENTOS BÁSICOS PARA RECEPTAR LA INFORMACIÓN.</li> </ol>	

### TERCERA SESIÓN DE TRABAJO

<b>RESULTADOS GENERALES ALCANZADOS</b>	<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>FIRMA DEL TUTOR Y DEL ESTUDIANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE PROCESARON LOS DATOS OBTENIDOS PARA SACAR LA INFORMACIÓN ORGANIZADA DE VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTEISIS</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CON LA AYUDA DE UN COMPUTADOR SE REALIZÓ LA TABULACIÓN DE LOS DATOS Y SE OBTUBIERON LOS GRÁFICOS RESPECTIVOS.</li> <li>2. SE HIZO EL ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS CORRESPONDIENTES.</li> </ol>	

### CUARTA SESIÓN DE TRABAJO

<b>RESULTADOS GENERALES ALCANZADOS</b>	<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>FIRMA DEL TUTOR Y DEL ESTUDIANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE LOGRARON SACAR LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES RESPECTIVAS.</li> <li>• SE DEFINE EL TITULO Y SE PREPARÓ LA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SE ANALIZARON LAS INTERPRETACIONES OBTENIDAS Y DE CADA UNA DE ELLAS SE ELABORARON SUS CONCLUSIONES.</li> <li>2. DE LAS CONCLUSIONES PARCIALES</li> </ol>	

<p>PROPUESTA DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA INVESTIGADO</p>	<p>OBTENIDAS SE ELABORÓ LA CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE LAS HIPÓTESIS.</p> <p>3. DE LAS CONCLUSIONES SE ELABORARON LAS RECOMENDACIONES QUE DIERON ORIGEN A UNA IDEA BÁSICA DE PRESENTAR UNA PROPUESTA ALTERNATIVA</p>	
---	---	--

### QUINTA SESIÓN DE TRABAJO

<p><b>RESULTADOS GENERALES ALCANZADOS</b></p>	<p><b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b></p>	<p><b>FIRMA DEL TUTOR Y DEL ESTUDIANTE</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE ELABORÓ LA PROPUESTA ALTERNATIVA DE MANERA GENERAL</li> <li>• SE TIENE LISTA LA TESIS PARA SER SUSTENTADA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SE ELABORARON LOS NUEVOS OBJETIVOS Y JUSTIFICACIONES DE LA PRPUESTA.</li> <li>2. SE SUSTENTÓ TEORICAMENTE LA PROPUESTA.</li> <li>3. SE DETRMINÓ LOS RESULTADOS ESPERADOS CON LA ALTERNATIVA PRESENTADA.</li> <li>4. SE HIZO EL DOCUMENTO DE SUSTENTACIÓN</li> </ol>	

## **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.



## **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.

**Fabián Caicedo Sánchez**

## **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.

**Fabián Caicedo Sánchez**

## ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	III
SEGUIMIENTO TUTORIAL	IV
AGRADECIMIENTO	VIII
DEDICATORIA	IX
CERTIFICACION DE AUTORIA	X
ÍNDICE	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
3. MARCO CONTEXTUAL	3
3.1 Contexto internacional	3
3.2 Contexto Nacional	5
3.3 Contexto institucional	6
4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
5.1 Problema general o básico	8
5.2 Subproblemas o derivados	9
6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
6.1 Temporal	9
6.2 Espacial	9
7. JUSTIFICACIÓN	10

8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
8.1 Objetivo general	11
8.2 Objetivo específicos	11
9. MARCO TEÓRICO	12
9.1 MARCO CONCEPTUAL	12
9.2 MARCO REFERENCIAL	16
10. HIPÓTESIS	27
10.1 Hipótesis general o básica	27
10.2 Subhipotesis o derivados	27
11. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	27
11.1 Tipo de investigación	28
11.2 Métodos de investigación	28
11.3 Técnicas de investigación	30
11.4 Población y muestra de investigación	30
11.5 Análisis e interpretación de resultados	33
11.6 Conclusiones y recomendaciones	48
12. PROPUESTA	50
13. BIBLIOGRAFÍA	78
14. ANEXOS	80

## **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-empleador 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 Organizacional**

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 los 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 respectos como se

manejó el campo de la gestión laboral del Centro Comercial Paseo Shopping de Babahoyo.

### **11.1 Tipo de investigación**

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 tratará de encasillar 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 de 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, la encuesta es el instrumento que se ejecutará para obtener información calificada del personal que labora en cada área y sección.

### **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 187 personas que involucran al personal.

Persona Administrativo	11
Personal de servicios	4
<b>TOTAL</b>	<b>15</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:

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

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 de la encuesta realizada al personal que labora en las diferentes secciones.

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	47%
A Veces	6	40%
Nunca	2	13%
Total.	15	100%

#### +Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

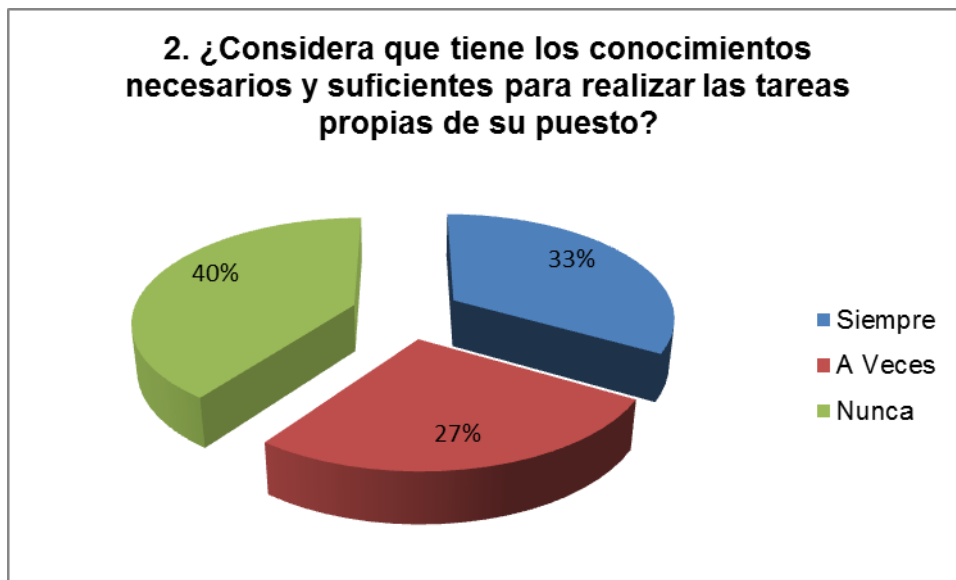
#### Interpretacion

El 47% tiene dificultades para realizar sus trabajo por falta de conocimiento, el 40% respondió que a veces posee dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento y el 13% no tiene dificultades, las competencias adquiridas en su formación profesional son conceptuales no practicas.

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	33%
A Veces	4	27%
Nunca	6	40%
Total.	15	100%

**Grafico**



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

**Interpretación**

Observamos que el 40% considera que no tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas de sus puestos, el 27% considera que a veces y el 33% considera que siempre tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto, las habilidades las adquiere con su experiencia en el puesto de trabajo

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	33%
A Veces	6	40%
Nunca	4	27%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

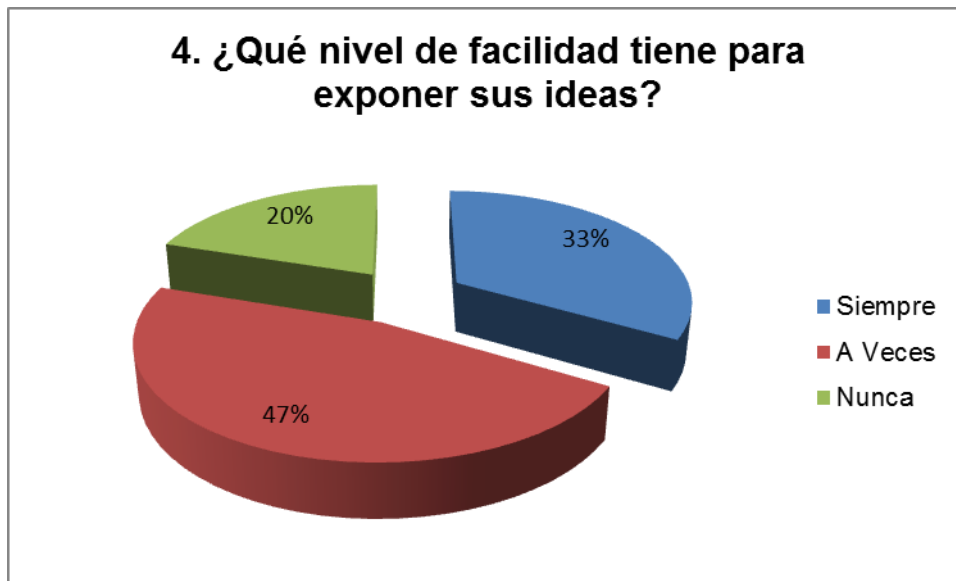
#### Interpretación

El 33% puede realizar el trabajo sin ayuda de otros, el 40% a veces lo realiza sin ayuda de otros y el 27% no puede realizar su trabajo sin ayuda de otro, el trabajo sistemático o por sistemas implica una sincronización de las funciones y responsabilidades

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	33%
A Veces	7	47%
Nunca	3	20%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretación

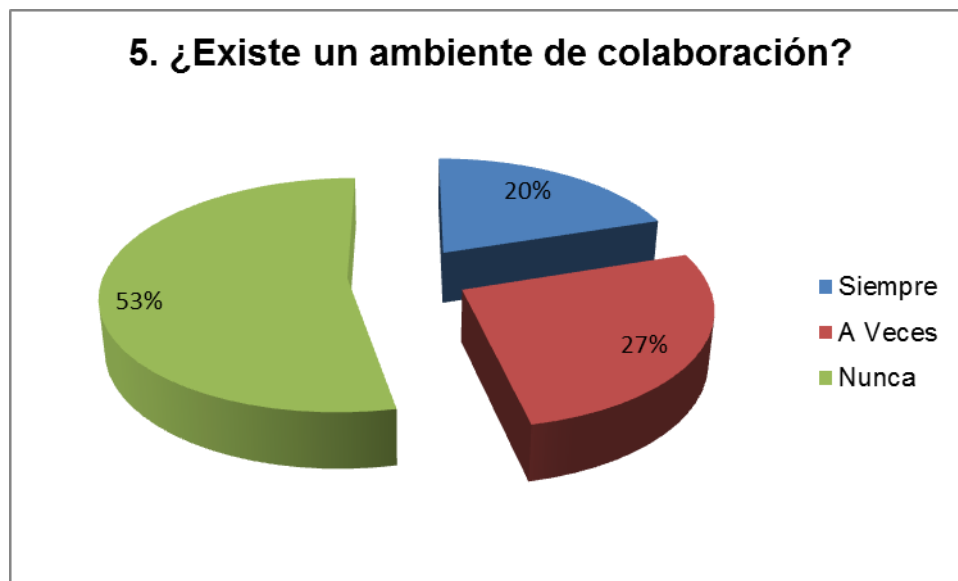
El 33% tiene facilidad para exponer sus ideas, el 47% a veces tiene facilidad para exponer sus ideas y el 20% no tiene facilidad para exponer sus ideas, el trabajo operativo y el cumplimiento de su trabajo determina que no exista tiempo para actividades axiológicas y recreativas



## 5. ¿Existe un ambiente de colaboración?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	20%
Nunca	4	27%
A veces	8	53%
Total.	15	100%

### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

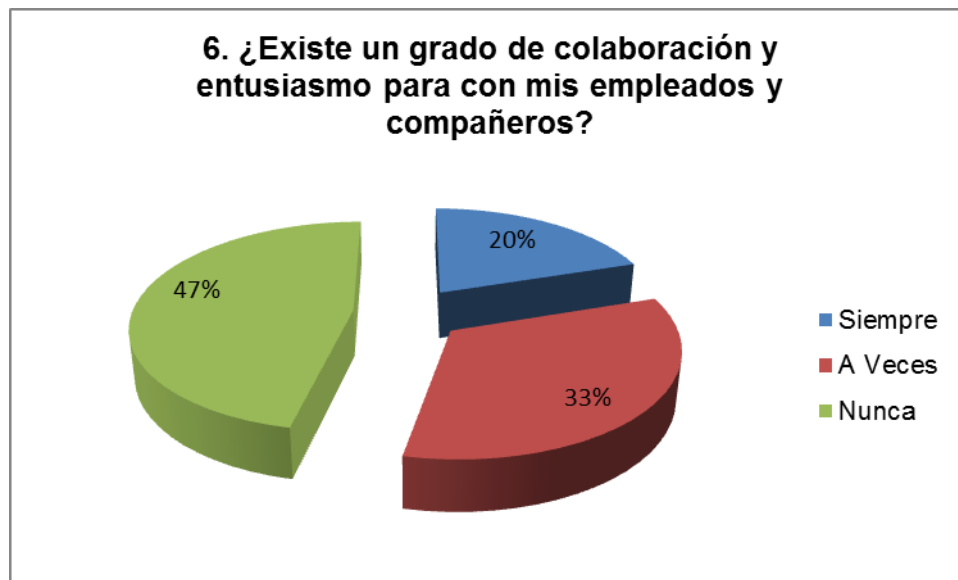
### Interpretación

El 20% considera que si existe un ambiente de colaboración, el 27% piensa que a veces hay un ambiente de colaboración y el 53% considera que no hay un ambiente de colaboración, la colaboración se da en las secciones.

## 6. ¿Existe un grado de colaboración y entusiasmo entre empleados y compañeros?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	20%
A Veces	5	33%
Nunca	7	47%
Total.	15	100%

### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

El 20% considera que si existe un grado de colaboración y entusiasmo para con los empleados y compañeros, un 33% considera que a veces existe y un 47% considera que no existe.

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	20%
A Veces	3	20%
Nunca	9	60%
Total.	15	100%

### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

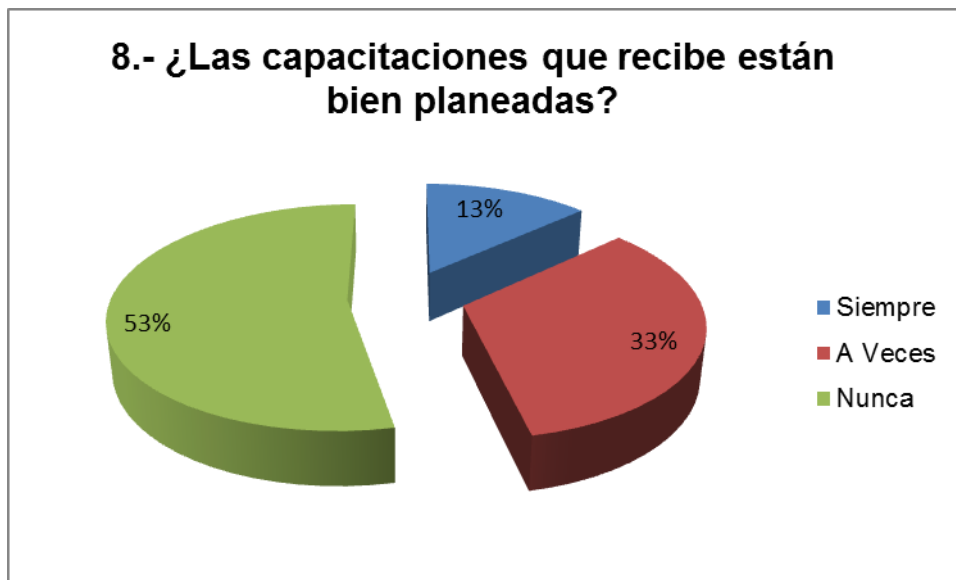
### Interpretación

Observamos que el 20% considera que si existe una cooperación en trabajo de equipo, el 20% considera que a veces ha cooperación, y el 60% considera que no existe cooperación.

**8.- ¿La frecuencias de las capacitaciones y desarrollo profesional que recibe son?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	13%
A Veces	5	33%
Nunca	8	53%
Total.	15	100%

**Grafico**



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

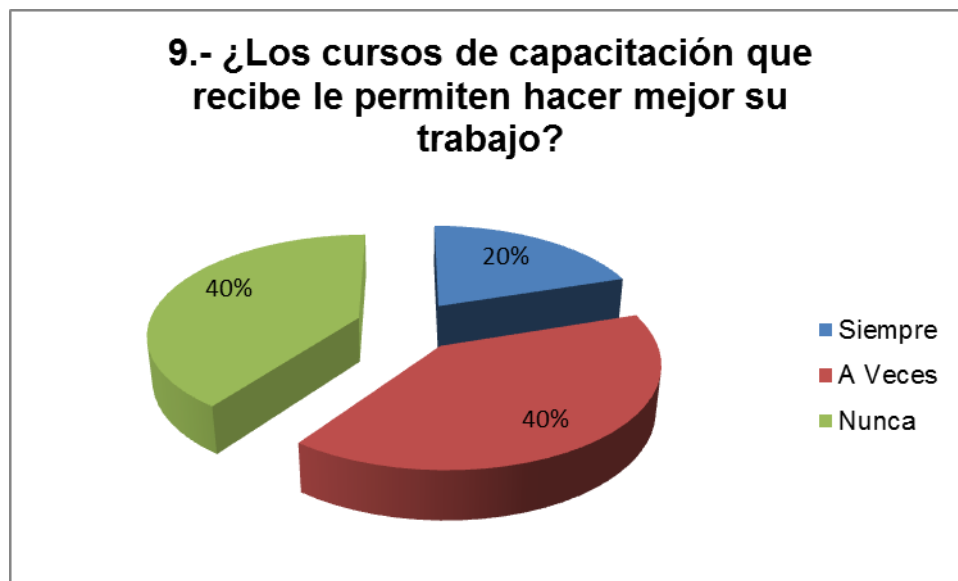
**Interpretación**

Observamos que el 13% considera que las capacitaciones son periódicas, el 33% considera medianamente periódicas, y el 53% considera que realizan capacitaciones, se debería considerar parte de su evaluación los cursos realizados por los clientes internos.

### 9.- ¿Los cursos de capacitación que realiza permite realizar mejor su trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	20%
A Veces	6	40%
Nunca	6	40%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretación

El 20% considera que la capacitación que realiza permite hacer mejor su trabajo, el 40% considera que a veces y el 40% considera que nunca. Los seminarios que realizan deben ser en función de sus responsabilidades en su trabajo

## 10.- ¿Su t remuneración le permite cubrir sus necesidades basicas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	13%
A Veces	3	20%
Nunca	10	67%
Total.	15	100%

### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

Observamos que el 13% considera que su remuneración, el 20% considera que a veces y el 67% considera que no cubre sus necesidades básicas, los índices de inflación y la capacidad adquisitiva va en desmedro de la satisfacción de sus necesidades

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	67%
A Veces	5	33%
Nunca	0	0%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretación

Vemos que el 67% si considera necesaria alguna recompensa económica, y el 33% a veces, toda bonificación complementaria motiva a que los empleados mejoren su productividad

## 12. ¿Tiene problemas para aceptar responsabilidades?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	47%
A Veces	6	40%
Nunca	2	13%
Total.	15	100%

### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

### Interpretación

El 47% si tiene problemas para aceptar responsabilidades, el 40% a veces y el 13% nunca tiene problemas para aceptar responsabilidades. El no aceptar responsabilidades se debe a que las asignadas cubren el el tiempo de trabajo asignado



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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	53%
A Veces	6	40%
Nunca	1	7%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretación

Observamos que el 53% si necesita supervisión para realizar los trabajos asignados, el 40% a veces necesita supervisión y el 7% no necesita supervisión para realizar los trabajos asignados.

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	13%
A Veces	4	27%
Nunca	9	60%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

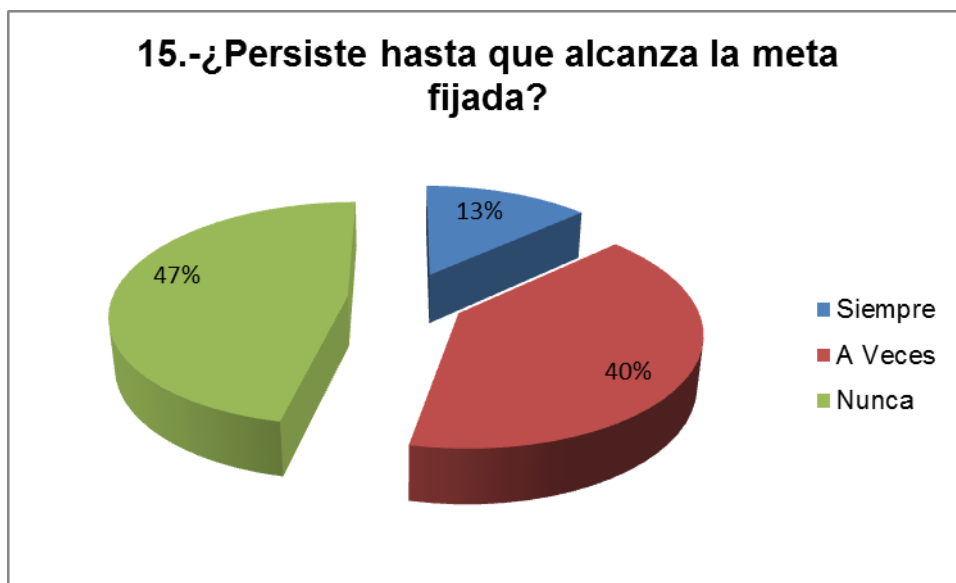
#### Interpretación

El 13% está conforme con el trabajo que realiza actualmente, el 27% a veces y el 60% manifiesta su inconformidad con el trabajo.

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

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	13%
A Veces	6	40%
Nunca	7	47%
Total.	15	100%

#### Grafico



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

**Fuente:** Corporacion el Rosado Babahoyo

#### Interpretación

Vemos que el 13% siempre persiste hasta que alcanza la meta fijada, el 40% a veces persiste la meta fijada, y el 47% nunca persiste hasta que alcanza la meta fijada

## 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**

12.1 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.

### 12.3.1 Desarrollo de la auditoria de gestión de personal.

EJECUTIVO	Administrativo	NOMBRE	Ing. Carlos Oleas
CARGO	Gerente General	TIEMPO EN EL CARGO	3 años
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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿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 ventas
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 ¿Con quién?	Naturaleza o propósito ¿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 nudos críticos en cada

	departamentos y secciones
Proveedores	Mantener relaciones comerciales optimas con proveedores de los productos que necesita la empresa
Clientes no directos	Devolución de los inventarios no vendidos y caducados con fecha de vencimiento.

Formación académica	
Ingeniero comercial/ economista Maestría en Administración de empresas	
Cursos adicionales	
Manejo de utilitarios informáticos Diplomados o cursos de calidad y atención al cliente	
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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿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 en relaciones publicas y atención al cliente	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 ¿Con quién?	Naturaleza o propósito ¿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 Curso de administración secretarial

Experiencia previa antes del cargo actual	Tiempo
Secretaria departamento financiero Empresa municipal de agua potable	3 años

EJECUTIVO	Operativo	NOMBRE	Sr. Carlos Pérez
CARGO	Bodeguero	TIEMPO EN EL CARGO	6 años
ÁREA	Administrativa	SECCION	Comercialización
JEFE INMEDIATO	Administrador de bodegas	ESPECIALIDAD	Contador

## SECCION 1

### Objetivos del cargo

Control de inventarios con el método y software implementados

## SECCION 2

### Descripción de funciones

Funciones principales ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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	Registro de requisición de bienes	2 horas	semanal

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

Funciones adicionales ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ubicación de productos	Por medio de archivo	2 horas	Mensual

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

Tipo de actividades	Naturaleza o propósito ¿Para qué?	Tiempo	Frecuencia
Colaborar en la compra de productos	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 ¿Con quién?	Naturaleza o propósito ¿Para qué?
Con el administrador general y de almacén.	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 este asociación y entablar relaciones de amistad y compañerismo
Con personal de transporte	Para la entrega oportuna de los pedidos



Formación académica
Contador Bachiller Autorizado (CBA)

Cursos adicionales
Manejo de utilitarios informáticos Curso de contabilidad automatizada 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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿Cómo se sabe que lo hice?	Tiempo empleado	Frecuencia
Recibir carpetas u hojas de vida de c/u de los aspirantes	Mantener archivo actualizado en el sistema integrado de reclutamiento	2 horas	Semanal
Controlar la asistencia del personal que elabora en la hacienda	Por registro de asistencia de personal	2 horas	Semanal

Informar al Gerente sobre los reportes mensuales del 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 el trabajo del personal de oficina	En base a cronograma de actividades	1 hora	Diaria
Dar disposiciones al personal de la empresa	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 Establecer políticas de capacitación del personal	De acuerdo a Manual de puestos	2 horas	Mensual

Funciones adicionales ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿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 especial los que pertenecen a Babahoyo	Elevar la productividad

## 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 ¿Con quién?	Naturaleza o propósito ¿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 los empleados	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 competencias laborales  
Admisión del Talento humano

Experiencia previa antes del cargo actual	Tiempo
Jefe de Recursos Humanos en el comisariato Aki	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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 ¿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 ¿Con quién?	Naturaleza o propósito ¿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 este asociación y entablar relaciones de amistad y compañerismo

Formación académica
Licenciado en comunicación

Cursos adicionales
Manejo de utilitarios informáticos Curso de manejo de archivos virtuales

Experiencia previa antes del cargo actual	Tiempo
Secretaria de recursos humano en Emsaba	2 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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿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 datos relativos a ciertas áreas de la empresa, cuando se requieran	De acuerdo a estados financieros por medio de informes a Gerencia	2 horas	Semanal
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	De acuerdo con aumento de producción, según	2 horas	Mensual



estructura de la empresa.	informes de este ultimo departamento		
Elaboración y coordinación del presupuesto operativo de la sucursal.	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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿Cómo se sabe que lo hice?	Tiempo empleado	Frecuencia
Asesorar a gerencia en aspecto financiero	Informes de asesoría	2 horas	Semanal
Control y manejo de utilitarios contables	Informes de estados financieros	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 ¿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**

**OJO NO CAMBIAR NADA ESTA CON EL INDICE, ESTAS PAGINAS  
CORRESPONDEN A LAS DE EXCEL**

















### 13. BIBLIOGRAFÍA

Aranda Vergara J (2006). Seminario de gestión de recursos humanos: El enfoque de competencias laborales.

Bernal, A. (2001) *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía*, Perrazo Bogotá.

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.

Chiavenato I. (2009), *Gestión del Talento Humano*. Editorial P. Hall

Dessler, G.(2002) *Administración de Personal* . *Pearson Educación México*.

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

Harrington, J. (2009) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw Hill. Bogotá .

Levin, R. (2008) *Estadística para Administradores* Editorial Prentice Hall

*Mondy, W., Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos , Editorial Prentice Hall*

Koontz, H. (2004) Administración una perspectiva global. (10<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A

ROBBINS, S. (2008) Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México.

Werther, W. (1995) Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A

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

# 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, 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 de los empleados y trabajadores?**

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.

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 ¿Qué hace?	Forma de medir el logro ¿Cómo se sabe que lo hice?	Tiempo empleado	Frecuencia

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

### SECCION 3

Otras actividades que usted participa

Tipo de actividades	Naturaleza o propósito ¿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 ¿Con quién?	Naturaleza o propósito ¿Para qué?
Formación académica	
Cursos adicionales	

Experiencia previa antes del cargo 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>

Anexo 5.- Matriz de consistencia

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Modelo de Gestión de Talento Humano	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)	Modelo de Gestión Estructuras Organizacionales	¿Cómo un modelo de gestión concreta las estructuras organizacionales? ¿Cómo coordinan y dividen las actividades las estructuras organizacionales?	Encuestas Entrevistas

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organización</li> <li>. Competencia</li> </ul>	¿Que busca a donde quiere llegar la organización? ¿Qué nivel de contribución tendremos midiendo las competencias del personal?	Encuestas Entrevistas

