

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL.**

**TEMA DE TESIS:**

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ETAPA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA SERVICOM, DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.

**TÍTULO:**

**INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORES:**

DIEGO MONCADA VARGAS

KARLA RODRÍGUEZ MORA

Tutor de Tesis: Econ. Carlota Vera Márquez M.A.E.

Lector de Tesis: Ing. Eduardo Jiménez

**BABAHOYO, 2015**

**ECUADOR**

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de asesor del presente trabajo de investigación, certifico que la tesis con el título **“La administración del talento humano y su incidencia en la etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo”** Fue elaborado por Diego Moncada Vargas y Karla Rodríguez Mora, a su vez cumple con los requisitos metodológico y científico que la Universidad Técnica de Babahoyo exige, por lo tanto autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Atentamente

Econ. Carlota Vera Márquez MAE  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Babahoyo, declaro que el contenido del trabajo de titulación **“La administración del talento humano y su incidencia en la etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo”**, presentada como requisito de graduación para obtener el título de Ingeniero Comercial, es original, de nuestra autoría y total responsabilidad.

Atentamente,

**DIEGO MONCADA VARGAS**

**KARLA RODRÍGUEZ MORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres, Esposa e hija que son mi fortaleza y regocijo de cada día y de la cual me siento muy orgulloso y el éxito de este gran premio son para ellas.

A mi familia y mis hermanas que con sus consejos me guiaron para ser un hombre de bien y a los cuales les deseo felicidad.

**DIEGO ARMANDO MONCADA VARGAS**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el camino del bien y de la sabiduría para poder culminar con éxito mi objetivo marcado mi carrera universitaria.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento son mi fortaleza de cada día y de los cuales me siento muy orgullosa.

A Mis padres: Vicente R. y Mariana M.

A mi esposo Diego M.

Y a nuestra pequeña hija Domenica Paulette M R.

**RODRIGUEZ MORA KARLA STEFANIA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi fuente de vida cada día con sus bendiciones y amor infinito por haberme hecho un hombre de bien en caminado en mi Fe cristiana pude salir adelante y lograr obtener mi formación universitaria por este gran logro te doy las gracias Señor.

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

**MONCADA VARGAS DIEGO ARMANDO**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios**, mi Guía en todo momento, porque nunca me fallaste en mis oraciones lo primero era la fe en ti. Se lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta deseada, Siempre me has ayudado a seguir adelante, con tus oraciones, bendiciones y tu gracia he podido resistir hasta el último escalón. Sin ti reconozco que no lo hubiese podido lograr...Gracias Señor

**A mis Padres**, por ser fuente de alegría y apoyo incondicional. Por sus valores enmarcados en mi para enfrentar las adversidades de la vida. Por haberme inspirado y motivado soy el ser humano que soy gracias.

Agradezco a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional. A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

A todos ellos GRACIAS.....

**RODRIGUEZ MORA KARLA STEFANIA**

## ÍNDICE

PORTADA	1
CONTRAPORTADA	2
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	6
ÍNDICE	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1.1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL	13
1.1.2 CONTEXTO NACIONAL	14
1.1.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL	15
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
1.2.1 SITUACION PROBLEMICA	16
1.2.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 OBJETIVOS GENERAL	18
1.3.2. OBJETIVO ESPECIFICO	18
1.4 JUSTIFICACION	18
II. MARCO REFERENCIAL.	19
2.1. ANTECEDENTES.	19
2.2. MARCO TEÓRICO	19
2.3. POSTURA TEÓRICA	33
2.4. HIPÓTESIS. (O IDEA A DEFENDER)	33



2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.	33
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	34
<b>III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>35</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	35
3.2. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	55
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>V. RECOMENDACIONES</b>	<b>57</b>
<b>VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.</b>	<b>58</b>
6.1. TÍTULO	58
6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	58
6.2.1. GENERAL.	58
6.2.2. ESPECÍFICOS.	58
6.3. JUSTIFICACIÓN	59
6.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.	61
6.5. ACTIVIDADES.	62
6.6. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	66
<b>VII BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>
<b>VIII ANEXOS</b>	<b>88</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por finalidad presentar como la empresa SERVICOM evoluciona en las etapas de crecimiento y desarrollo en las actividades que realiza la administración del talento humano, se describe las actividades que ejecuta el talento humano que labora en la organización, con la estrategia expuesta se espera un creciente número de clientes potenciales.

El Recursos humano es muy importante en una empresa, con un personal capacitado, motivado, conociendo sus funciones en las actividades diarias que realiza, la empresa progresara en sus actividades.

Si la empresa tiene una estructura organizacional organizada, con organigrama que refleje los departamentos existentes el personal conocerá a que departamento pertenece. Es por esto que es muy importante que la empresa tenga fijo el horizonte hacia dónde quiere llegar.

Es importante que la empresa tenga definido las funciones de cada empleados y realizar un análisis de puesto permanentemente, socializar la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, para que el personal conozca la empresa sus funciones y competencias. Además se debe evaluar el desempeño del personal para conocer cómo se desempeña en el puesto y si tuviera una calificación baja capacitarlo para que mejore en sus actividades que realiza.

## EXECUTIVE SUMMARY

This research aims to present as the company evolves SERVICOM stages of growth and development in the activities of human talent management, activities running human talent working in the organization with the strategy outlined is described expects an increasing number of potential customers. Human Resources is very important in a company with a trained, motivated, knowing their roles in performing daily activities, the company progressed in their activities.

If the company has an organized organizational structure with organizational departments reflect existing staff know which department belongs. This is why it is very important that the company has fixed the horizon where it wants to go. It is important that the company has defined the functions of each employee and an analysis of post permanently, socialize mission, vision, objectives and policies of the company, that company personnel understand their roles and responsibilities. In addition to evaluating the performance of staff to learn how to play in the post and if I had a low grade enable it to improve its activities it performs.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada **la administración del talento humano y su incidencia en la etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa Servicom, de la ciudad de Babahoyo**, se ha realizado considerando primeramente en el capítulo I la descripción de contexto internacional, nacional y regional, donde se describe que está ocurriendo con las empresas que están en crecimiento o en etapa de maduración, también en este capítulo se describe la problemática observada y en base a ella se han planteado los objetivos del estudio, determinando la delimitación de la investigación y justificando la misma en base a la importancia que representa para la empresa objeto de estudio y para otras que están en similar situación.

En el capítulo II, se describe los antecedentes investigativos, para lo cual se citan investigaciones vinculadas a la presente temática, con esto se demuestra que el estudio es de actualidad y de interés para la sociedad y en especial para el entorno empresarial, también se presenta un marco conceptual definiendo términos que están relacionados con las variables, esto se complementa con las bases teóricas que están citadas de autores del área de talento Humano y de Administración general, considerando el tipo de organización que es objeto del estudio.

En el capítulo III, se detalla las encuestas realizadas para determinar la satisfacción de los clientes, de los empleados y también para determinar los clientes potenciales, los resultados de las encuestas se presentan en tablas de frecuencia y se grafican, realizando además el análisis e interpretación de los criterios de las personas encuestadas.

En el capítulo IV se presentan las conclusiones obtenidas por medio de la investigación y además en base a ellas se proponen recomendaciones para solucionar la problemática detectada y validada de las hipótesis planteadas.

Finalmente en el Capítulo V, se presenta la propuesta alternativa de solución a la problemática detectada y que deberá ser puesta en práctica por la empresa SERVICOM.

## **CAPITULO I.**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL**

El futuro de la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas es incierto, lo cual es originado por la alta competitividad existente en los mercados objetivo y las pautas que marca la globalización, si a lo expuesto se le agrega las capacidades de respuesta de este sector son ambiguas por el desconocimiento real de sus prácticas, la planeación no responde a las expectativas. Por lo que propone un modelo que tiene como finalidad contribuir a identificar el grado de respuesta de cada una de sus prácticas identificadas y su implicación en su desarrollo secuencial.

El tema de talento humano es algo que no puede dejarse de analizar en todo tipo de organización, porque de él depende el éxito o fracaso empresarial, es el eje de la actividad comercial y productiva, para su desarrollo tiene mucho que ver el trato que se de en la empresa, en el aspecto económico, afectivo y de respeto.

Las personas que integren un área de Talento Humano, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.

Los proceso administrativo aplicado en las organizaciones para la conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros, en beneficio del personal, de la propia organización y del país en general.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la

organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2009)

### **1.1.2. CONTEXTO NACIONAL**

En Ecuador un alto índice de empresas son de un solo propietario, donde el dueño es el principal productor del servicio o producto.

Los problemas más comunes en este tipo de empresas son:

- a) No poder conseguir los suficientes clientes (ventas) para considerarse un negocio viable.
- b) Dificultad para la expansión a otros mercados y mantener en aumento la producción.
- c) No tener la suficiente liquidez para soportar el ingreso laboral del dueño en el proceso de establecimiento del negocio.
- e) Dificultad de transformarse en una organización más amplia para hacer crecer el negocio.

En Ecuador, tanto en el ámbito privado como en el público, se están implementando políticas tendientes a llevar al País por la ruta de la tecnología y el conocimiento<sup>1</sup>, este es un campo empresarial nuevo que está permitiendo que nuevas empresas se creen, estas organizaciones dependen exclusivamente del talento humano. Este crecimiento empresarial en parte se debe a la ampliación de las redes de internet, lo que conlleva a su utilización en el campo empresarial, ampliando su mercado operacional.

Es importante destacar el crecimiento de empresas de Venta Directa, esto es una cultura que está creciendo en Ecuador; la realizan diferentes estratos socio-económicos, porque es una actividad que puede ser desarrollada de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada persona; sumado al interés que

---

<sup>1</sup> El financiero, Guayaquil 2015

ahora existe, de que todos los miembros del hogar pueden aportar a la economía familiar.

(Arcos, 2011) Respecto a esto Fausto Arcos Gerente General de Herbalife del Ecuador S.A., "señala que la Venta Directa cada vez se vuelve más una oportunidad atractiva para ejercerla, por cuanto no obliga a quienes la ejecutan a dejar sus actividades y empleos cotidianos" (Arcos, 2011).

En Ecuador pasar de micro empresas a pequeñas empresas, es un gran paso. Es aquí donde el recurso humano se integra a estas nuevas organizaciones empresariales y ponen en práctica sus capacidades de liderazgo.

### **1.1.3. CONTEXTO LOCAL O INSTITUCIONAL**

La presente investigación considerara como escenario la ciudad de Babahoyo, capital de la Provincia de Los Ríos, es considerada la segunda ciudad más poblada de la provincia y una de las ciudades más importantes del Ecuador, posee un puerto fluvial, por lo que se denominó "Capital Fluvial del Ecuador".

Babahoyo se encuentra en el Litoral y es paso obligado para ir hacia la Sierra ecuatoriana, esta ciudad cuenta con todos los "servicios de infraestructura y la mayor parte del equipamiento comunitario de la ciudad. Babahoyo se ha convertido en los últimos tiempos en el centro para la cristalización de importantes negocios y apertura de grandes empresas".

Empresa SERVICOM está ubicada en la ciudad de Babahoyo, en la Calle Isaías Chopitea y Juan X Marcos. Tiene 7 años en el mercado, se dedica a capacitar y vender repuestos de computadoras, también capacita en el área de inglés y computación, esta unidad empresarial cuenta con los Departamentos de Administración, de cobranzas, de marketing. El personal que labora está repartido entre 10 asesores informáticos, 5 profesores, 2 personas de limpieza, 4 cobradores, gerente administrativo, Gerente de marketing y Gerente General.

Existe una gran aceptación de parte del público, por lo cual día a día ha ido creciendo sus clientes, lo cual demuestra que esta empresa está en etapa de maduración.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo la administración del talento humano incide en etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo?

### **1.2.1. SITUACIÓN PROBLÉMICA.**

Para justificar la temática indicada para el desarrollo de la presente investigación, es necesario indicar que “período medio de maduración de una empresa es el tiempo que transcurre desde que invierte una unidad monetaria en la adquisición de factores hasta que es convertida en liquidez a través de su cobro por la venta del producto o servicio ofrecido”. También se dice que “Es el conjunto de fases por las que pasa un input desde que es adquirido del exterior hasta que es cobrado mediante su venta como output. Se mide en días y constituye una aproximación a la situación de liquidez dinámica de la empresa. En una empresa comercial, el periodo medio de maduración se compone únicamente de:

1. Periodo medio de venta de mercaderías
2. Periodo medio de cobro a clientes
3. Periodo medio de pago a proveedores

Parte importante de una empresa en etapa de crecimiento, es el Talento Humano; y, a su vez su principal problema que se presenta es que las PYMES no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en el Talento Humano.

La línea de productos que vende la empresa por el hecho de estar relacionado con la tecnología informática, es perecedero tecnológicamente por el avance de la ciencia en esta área, lo que conlleva a mantener un stock limitado, que



muchas veces no hay en existencia los pedidos de los clientes, por lo cual demora 24 horas su entrega.

Debido a la expansión del internet y su facilidad de manejo, ha disminuido los asistentes a los cursos de computación, por lo cual últimamente se está buscando clientes fuera de la ciudad, lo que conlleva a egresos y por lo tanto disminuye la rentabilidad de la organización.

Ante la necesidad del sistema educativo público de docentes de Inglés, se hace difícil mantener personal para el desarrollo de cursos de esta lengua extranjera, esto conlleva a aumentar costos.

Esta etapa está en crecimiento porque se está ampliando a otros sectores fuera de la ciudad de Babahoyo, pero su factibilidad depende de la capacidad del recurso humano, se depende de él exclusivamente para seguir en expansión.

### **1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿De qué manera la administración del talento humano fomenta el crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM de la ciudad de Babahoyo?
- ¿Qué estrategias de crecimiento y desarrollo incide en la administración del talento humano?
- ¿Qué modelo de gestión del talento humano permitirá la implementación de un tablero de control, de los empleados de SERVICON de la ciudad de Babahoyo?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de administración del talento humano que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar la administración del talento humano para el crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM de la ciudad de Babahoyo
- Investigar las estrategias de crecimiento y desarrollo que incide en la administración del talento humano
- Estructurar un modelo de gestión del talento humano que permita la implementación de un tablero de control, de los empleados de SERVICOM de la ciudad de Babahoyo.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es importante, porque se trata de una temática que no ha sido estudiada anteriormente y estando la ciudad de Babahoyo en crecimiento de infraestructura, esto está conllevando al crecimiento empresarial, así últimamente se ha visto nuevas empresas y también aquellos que realizaban una actividad empresarial de manera personal, ahora se están constituyendo en pequeñas organizaciones.

El desarrollo del estudio abarca el talento humano que trabaja en una empresa en etapa de maduración o crecimiento, la cual depende exclusivamente del recurso humano que es el principal elemento de su accionar.

La investigación se realiza para conocer cuál es la gestión del talento humano que labora en la empresa SERVICOM de la ciudad de Babahoyo, y como se está fomentando el crecimiento y desarrollo de esta organización.

Lo que se propone es desarrollar un modelo de gestión del talento humano, que permita afianzar el crecimiento de la empresa SERVICOM de esta ciudad.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Como antecedente de la investigación se considera a (Aria, 2012) de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Buenos Aires, Argentina se desarrolló una investigación que está relacionada directamente con la presente investigación, titulada: "Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de crecimiento y desarrollo", la cual plantea los siguiente objetivos: (Aria, 2012)

Los Recursos Humanos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

#### **2.2 MARCO TEORICO**

##### **Gestión del Talento Humano**

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)

La Administración del Talento Humano es parte importante de la administración general de cualquier organización, es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;

- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estando en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores.

Nuevas tendencias que afectan al personal

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002) Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo va hacia una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de recursos humanos. Como contraparte, el mundo se encuentra al inicio del nuevo milenio con alto desempleo en muchos países occidentales, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan trabajo ni sustento. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

El uso de las herramientas que proporcionan información para la toma de decisiones ya no es un lujo, pasa a formar parte integral del modelo de negocio. Actualmente surgen necesidades que para satisfacerlas requieren del desarrollo e implantación de modelos que identifiquen su conocimiento adquirido (madurez) y cómo lo pueden aplicar para su desarrollo.

La mayoría de las pequeñas empresas no tienen establecido un modelo que proporcione información de cómo se encuentran, y que identifique donde actuar para mejorar y poder acceder a una mejor perspectiva.

Cuando se quieren hacer cambios sustantivos y que le agregan valor a las empresas, es primordial el conocimiento de ellas mismas, donde se establezca cuáles son sus capacidades; con la finalidad de plantear estrategias para mantener o elevar su desarrollo y disminuir su desperdicio organizacional, lo cual está en función de su entorno operativo.

(Aria, 2012) En la era de la información aparecen los equipos de gestión. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de

personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas.

Los equipos de recursos humanos proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, los agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos organizacionales.

El cambio es decisivo, puesto que las personas se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas (Aria, 2012)

Dessier, Gary (2004) afirma que la gestión del talento humano corresponde a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Dessier, 2004)

Vásquez, Aldel (2008) afirma que “la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señala la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional. (Lalangui, 2004).

Eslava Arnao, Edgar (2004) afirma que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y

habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Eslava, 2010).

Chiavenato (2009) afirma que la gestión del talento humano es el conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores -como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización Chiavenato (2009)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad de las organizaciones, depende de aspectos como la cultura, la estructura de cada organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de procesos importantes de las organizaciones. (Varela, 2006)

Reyes Ponce, Agustín (2009) afirma que la administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto. Reyes Ponce, Agustín (2009)

(ANDES, 2013)Se concluye que de acuerdo a las definiciones los procesos administrativos deben contribuir a las mejoras permanentes de las funciones de dirección y control para hacerlos eficaces. Además contar con el liderazgo de la alta gerencia de la organización Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un compromiso. Los líderes deben asegurar que los equipos de trabajo tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión. Cabe destacar que la administración de las organizaciones debe contribuir a mejorar el desenvolvimiento del recurso humano y optimizar los procesos administrativos que conlleven al logro de las metas propuestas y al éxito de la institución. (ANDES, 2013)

## **Importancia de la gestión del talento humano**

Según Chiavenato la administración del talento humano se debe seguir mediante pasos o procesos efectuados dentro de la empresa. mediante el reclutamiento de personas, selección del personal, evaluación de desempeño, remuneración y programa de incentivos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

(Broggi, 2010)No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual, a demás del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán mas con el paso del tiempo (Broggi, 2010)

Todos los gerentes deben de actuar como personas claves en el uso de técnicas, herramientas y conceptos de administración de personal para incrementar la productividad y el desempeño.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

Números financieros y económicos, como por ejemplo el flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor cualitativo, que resulta ser el que impulsa estos números: los Recursos Humanos. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todos por igual, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable. (Broggi, 2010)

El capital humano según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. (Sanchez-Melian - Hormiga, 2007)John Kenneth Galbraith considera que “Capital

Intelectual significa algo más que 'Intelectual como puro intelecto' e incorpora un grado de 'acción intelectual. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático (Sanchez- Melian - Hormiga, 2007)

Por su parte Gary Becker define al Capital Humano como: “

El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

(Sanchez- Melian - Hormiga, 2007)El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible (Fondo de Comercio, GoodWill ó Capital Intelectual) imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Es una opción individual, una inversión. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios de él.

Se toma en cuenta también, el mantenimiento de su capital psíquico y físico (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.).

El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida.” (Sanchez- Melian - Hormiga, 2007)

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de éstas no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que relación a los objetivos y valores de cada empresa, definidas por sus actores. En la fase de maduración, es cuando la empresa debería preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y, a su vez, disminuyendo el índice de rotación.

(Aria, 2012) Las empresas de servicios, son aquellas que se centran en un producto abstracto, no se dedican a la transformación de materias primas. Son aquellas que mediante la utilización de ciertos activos proporcionan a la sociedad conocimiento, asesoría, divertimento, etc., es decir que ofrecen

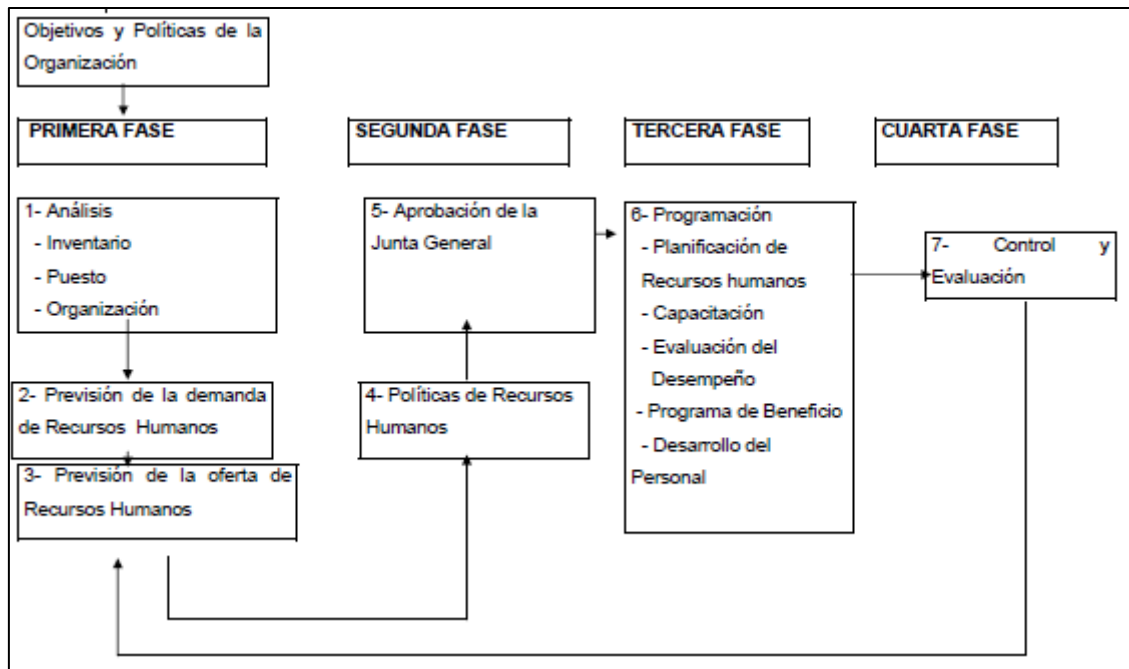


productos intangibles. Al no tener materia prima que transformar ni maquinarias que produzcan una reducción de costos, estas empresas necesitan optimizar sus procesos y mejorar el conocimiento de su personal, para obtener mejoras en su rentabilidad mediante la diferenciación con otras empresas, por tener activos (Recursos Humanos) que generen valor agregado en las actividades que desempeñan. (Aria, 2012)

**Planificación de recurso humano.**

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)

**Figura 1 Pasos para el desarrollo de las fases del proceso de planificación del recurso humano**



Fuente: (Broggi, 2010)

### **Inventario de personal:**

Es el registro actualizado de la información que concierne al personal, donde indica las habilidades, conocimientos, ocupación, edad, sexo, tiempo de empleo, salud, educación física y psicológica de cada uno de los miembros del personal.

### **Análisis de cargos:**

Es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

(Dessier, 2004)El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. (Dessier, 2004)

**El Tablero de Comando** es una herramienta que permite, mediante la medición de indicadores (según lo realizado en el pasado), y la complementación con inductores (que nos señalarán las acciones futuras), ayudar de manera efectiva en la determinación de las acciones que se deberían llevar a cabo en el Plan Estratégico. Dicha herramienta permite estimar cómo la gestión de Recursos Humanos y las actividades de los mismos, contribuyen a los resultados del negocio.

De esta manera, frente a la pregunta ¿Para qué crear un Tablero de Control para Recursos Humanos? Las posibles respuestas serían:

Para dirigir Relaciones Humanas como un Activo Estratégico y poder demostrar la contribución de Relaciones Humanas en el éxito financiero de la empresa.

Un sólido Cuadro de Mando de Relaciones Humanas mejora la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor para la empresa.

Es una manera de predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la organización”, (Becker - Huselid - Ulrich, 2001).

Una falencia que se puede observar en las organizaciones, es la no toma de conciencia del simple hecho de que, para mantener su crecimiento y reputación, entre otras cosas, es necesario contar con personas que las conformen y crean en ellas. Se deben tener en cuenta no sólo los cargos gerenciales y directivos, sino a todos los empleados de la organización, para así crear un plantel que observe que sus intereses y los de la compañía están alineados, van de la mano y en la misma dirección. Esto se lograría mediante un liderazgo conciente y una buena gestión. (Becker - Huselid - Ulrich, 2001)

Muchas empresas consideran activos a las ventas o la producción, y descartan la idea de que los Recursos Humanos, capital intangible, pueda dejar como saldo una ganancia concreta. (Harvard, 2001) en su libro “Métodos de evaluación de Rendimiento” expresa que las organizaciones, a la hora de contratar personal, conservar talentos o incentivar al crecimiento de la gente, no tienen en consideración:

- Acertar lo máximo posible en el reclutamiento, la retención y la gestión del día a día.
- Utilizar la política organizacional como un recurso más, donde el personal que integra la empresa sepa como enfrentarse a situaciones problemáticas y sepa cómo se espera que sean resueltas.
- Gestionar el rendimiento de los empleados en armonía con la gestión del rendimiento de la organización.

- No perder de vista las exigencias y expectativas de los empleados. Deberían hacer todo lo posible para garantizar que los métodos de gestión del personal estén dando los resultados que pueden y deben esperarse de ellos.
- Mantener un clima en el que las personas estén preparadas para rendir el máximo. Los empleados que trabajan dentro del entorno deben estar dispuestos a adaptarse, y alterar incluso las maneras de trabajar más establecidas y apreciadas en los casos en que las mismas ya no resulten adecuadas para el contexto dentro del cual opera la organización.

El Tablero de Comando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización.

“El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”, según (Kaplan y Norton, 1996). A su vez, agregan que el Tablero de Comando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

### **Tablero de Comando. Tablero de control. Balanced Scorecard**

El tablero de comando también denominado tablero de control y se emplea para analizar la gestión en las organizaciones. Es control de gestión desde el punto de vista de la administración. (Aria, 2012).

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

(Kaplan y Norton, 1996) Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”. (Kaplan y Norton, 1996).

El área de Recursos Humanos anteriormente cumplía con el rol operativo de gestión del personal. Esto ha cambiado con el tiempo y por el tiempo, la velocidad de adaptación que está demandando el mercado ocasiona que el área de Recursos Humanos esté más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través, de capacitaciones y del desarrollo de las capacidades claves para lograr la estrategia planteada por la empresa. (Kaplan y Norton, 1996)

Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre. (Arcos, 2011)

Cuando se analiza a los Recursos Humanos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos, es cuando se comienza a ingresar en el terreno de la subjetividad. Las empresas, pueden tener o no estrategias claras que permitan el desarrollo individual que aporte valor a la organización.

De acuerdo a la estrategia, se definen los indicadores de creación de valor, y de ello surge la manera en la que se analiza una información que no proporciona de por sí valores numéricos puros.

Existen quienes afirman que: "estamos en el punto que las organizaciones consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aun no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan. No se puede aun calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. (Kaplan y Norton, 1996)

Por su parte Andes, con respecto a la dirección por objetivos, lo cuál será importante para proporcionar información que permita estimar el aporte, Odiorne dice: "El sistema de Dirección por Objetivos se ha entendido a menudo sólo como otra forma de llevar a cabo la Evaluación anual de desempeño. (ANDES, 2013)

La filosofía de gestión que destaca la importancia de la identificación de objetivos. Un sistema de gerencia debe ser simple y claro, flexible y no mecanicista, práctico y mensurable y auto gestado, en tanto debe poder funcionar sin grandes insumos de dirección, control ni temor desde arriba ni pericia de expertos externos.

Reconocer el cambio social, económico, cultural y tecnológico. Los contextos en que actúan las organizaciones han cambiado y esto exige actuar en función de nuevas condiciones y exigencias redefiniendo el negocio, estableciendo objetivos, concentrando los recursos en los resultados y adaptándose a las nuevas circunstancias mediante el abandono sistemático del ayer. (Varela, 2006)

La primera función de la gerencia es la de identificar los objetivos de la organización.

Todos los sistemas y métodos de trabajo dependen de esta función primera.

Identificados los objetivos, deben estructurarse procedimientos ordenados de delegación y coordinación. Los esfuerzos combinados de los diferentes niveles tienden al cumplimiento de los objetivos generales establecidos.

El comportamiento gerencial es más importante que la personalidad del gerente. Ese comportamiento debe ser definido en términos de resultados medidos contra los objetivos establecidos y no en términos de objetivos comunes para todos los gerentes o modelos comunes de gerencias.

La participación es altamente deseable en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, pero su valor radica en consideraciones sociales y políticas, no en consecuencias productivas. Sin embargo, su efecto sobre la productividad nunca es despreciable.

(Odiorne, 1978) La única forma de gestión es la que administra discriminadamente en función de objetivos institucionales referidos a un contexto económico particular. Por lo tanto, no existe un mejor sistema de gestión: el buen gerente es un administrador de situaciones.

El sistema de Desarrollo Organizacional se utiliza mejor en niveles de supervisión y técnicos. Extenderlo a empleados y operarios exige alteraciones significativas". (Odiorne, 1978)

En la actualidad, en el nuevo ambiente de negocios, se generan productos similares. Los avances tecnológicos, de mayor o menor nivel, suelen poseer las mismas funcionalidades y las materias primas son proporcionadas por los mismos proveedores. Muchas organizaciones, en la búsqueda de la diferenciación y el aumento de la rentabilidad, entienden que su mayor ventaja son sus Recursos Humanos, por ende su sistema de trabajo y la filosofía que adoptan tienden a la integración.

(Dessier, 2004) Esta integración debe ser una conjunción de liderazgo y motivación de los superiores, el medio ambiente laboral y, la predisposición y voluntad de los trabajadores. "Los estilos de aprendizaje son situacionales y

dependen tanto del estilo personal como del medio ambiente que influyen en las situaciones de aprendizaje, esto no estaría indicando la importancia y el compromiso que tiene el docente como facilitador en el proceso de enseñanza – aprendizaje, sin descuidar además que los alumnos también están implicados de la misma manera y por lo tanto es tarea de ellos poner de su parte para adquirir los aprendizajes y poder transferirlos.” (Dessier, 2004)

Un aspecto importante a considerar, es que la medición de los Recursos Humanos no sólo debe basarse en medidas de producción (volumen) del área (número de cursos, numero de reclutamientos, etc.) sino que se debe analizar el impacto de las actividades, como ser: cuánto aumentó la producción con los nuevos ingresos, cuánto mejoró la producción o las ventas en base a las horas de capacitación.

Esta idea es avalada por el Profesor Alvaro Reynoso (2008), Director del Centro de excelencia del “*Desarrollo del capital humano*”, quien dice: “Hoy las medidas de recursos humanos van mas por el lado del impacto y el valor, es decir, medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuyo a construir, las actividades de recursos humanos.

(Broggi, 2010) Se hablan de medidas tales como: cuántas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado cómo contribuyó a mejorar la productividad, cada hora en capacitación en operaciones, cuánto apoyo a mejorar la calidad del producto, etc., medidas de impacto y no de volumen”. (Broggi, 2010)

El considerar que los Recursos Humanos son de vital importancia para la empresa, se destaca también en la Dirección por Valores definida por Salvador García, donde menciona que las personas son un fin y no un medio. “La Dirección por Valores es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos, apuesta en serio por la confianza como principio esencial y propone la consecución de un equilibrio sinérgico entre valores generadores de salud económica, ética y emocional participativamente escogidos y definidos.” (Broggi, 2010)



El relevamiento se basará en los supuestos que se desprenden de la “Teoría Y” de Mc Gregor(1960) y de su influencia en la Teoría de las Relaciones Humanas que se introdujo en los años 30 con los trabajos de Elton Mayo (1933), Bernard (1939/1968) y, Roethlisberger y Dickson (1939) .

La teoría de las relaciones Humanas postula que, “Argumentaban que la motivación más importante de los seres humanos a largo plazo para unirse y trabajar para las organizaciones es facilitar su desarrollo, crecimiento y auto realización personales y que la auto realización que ocurre en las organizaciones es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras tangibles que reciben. El enfoque en la teoría de las relaciones humanas se da en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la organización.

(Kreps, 1995) Cuanto más satisfechos se encuentren con su organizaciones, más dispuestos están a trabajar por ella. Los teóricos de las relaciones humanas aseguraron que la mayor satisfacción de las necesidades del trabajador conduciría a la auto realización del trabajador y, a su vez, a niveles más altos de motivaciones del trabajador y a una mayor producción.” (Kreps, 1995)

### **2.3. Postura teórica asumida**

Después de una revisión bibliográfica a través de los diferentes autores se asume la teoría de Dessier donde sustenta que la gestión del talento humano se debe considerar los avances de la tecnología, y que su mayor ventaja es el Talento Humano, adoptando la filosofía de la integración.

Esta teoría indica que los empleados se plantean distintos objetivos, metas que los incentivan las diversas variables, es por esto que la empresa debería estar sumamente atenta a qué beneficios o factores cualitativos podrían ser determinantes para que el empleado decida continuar eligiendo el mismo

espacio de trabajo, se pueda ir reinventando y progresando en la misma organización.<sup>2</sup>

## **2.4 Hipótesis o Idea a defender**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Con un modelo de administración del talento humano permitirá el crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo.

### **.2.4.2. Hipótesis específicas**

- La fundamentación del modelo de gestión administrativa del talento humano, permitirá determinar el crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM de la ciudad de Babahoyo
- Las estrategias de crecimiento y desarrollo que se utilizan en la empresa SERVICOM, incidirá en la administración del talento humano
- La estructuración de un modelo de gestión del talento humano, permitirá la implementación de un tablero de control, de los empleados de SERVICOM de la ciudad de Babahoyo.

---

<sup>2</sup> Tesis de Adrián Broggi, Argentina

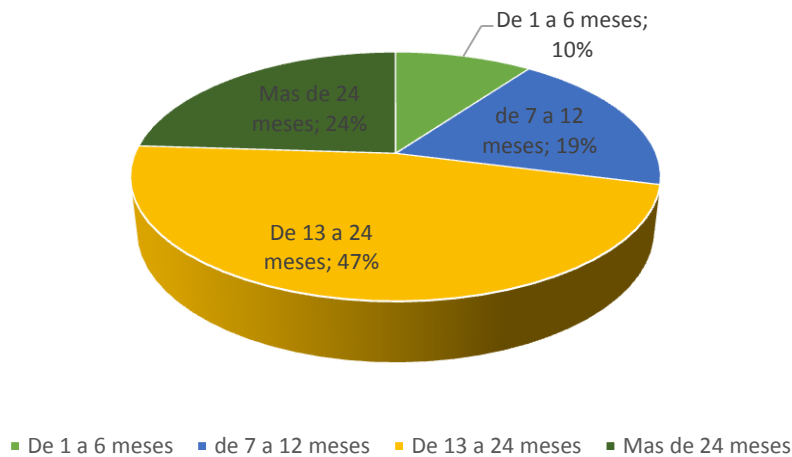
## CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1.1 Encuesta dirigida al personal que labora en la empresa SERVICON

PREGUNTA 1	RESULTADOS	
¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa SERVICON?	Número	Porcentaje
De 1 a 6 meses	2	10
De 7 a 12 meses	4	19
De 12 a 24 meses	10	47
Más de 24 meses	5	24
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

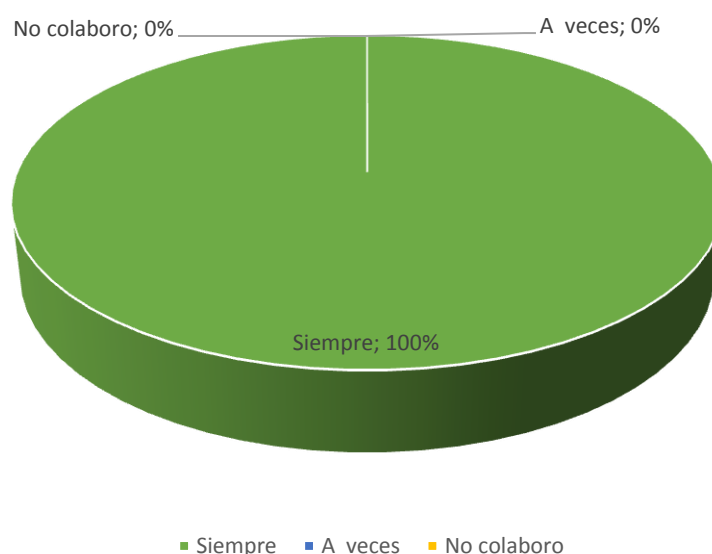
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.**- de la encuesta realizada al personal que labora en la empresa Servicom, el 10% manifiesta estar laborando de 1 a 6 meses, el 19 % responde de 7 a 12 meses, el 47% indica que esta de 13 a 24 meses y el 24% labora en la organización más de 24 meses, donde se determina que un alto porcentaje tiene más de tres meses laborando de manera ininterrumpida

PREGUNTA 2	RESULTADOS	
¿Usted como colaborador ayuda para que la gestión administrativa de la empresa SERVICOM sea exitosa?	Número	Porcentaje
Siempre	21	100
A veces	0	0
No colaboro	0	0
<b>TOTAL</b>	21	100

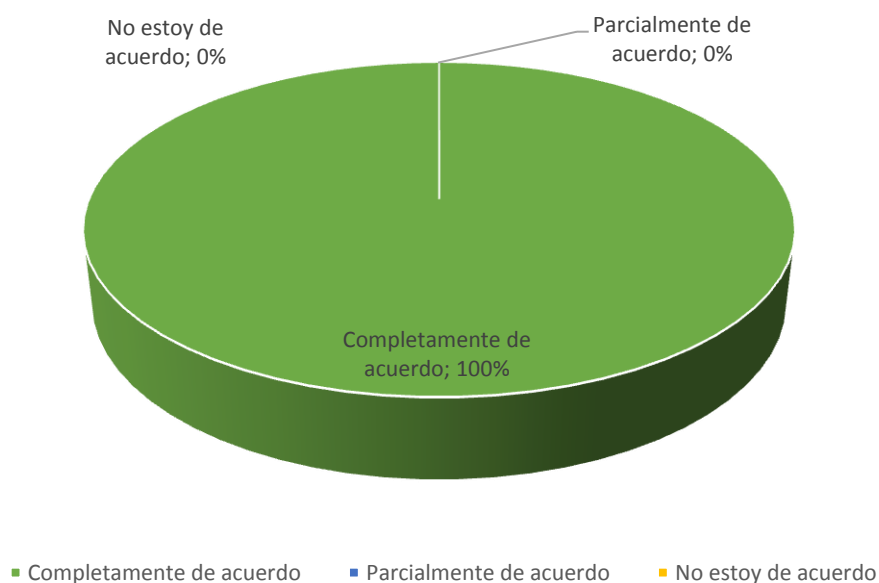
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Usted como colaborador ayuda para que la gestión administrativa de la empresa SERVICOM sea exitosa” el 100% de los encuestados responden que siempre colaboran con la misma. Este resultado es importante para la toma de decisiones de la organización, porque se ha determinado que sus colaboradores están prestos a integrarse a los objetivos institucionales.

PREGUNTA 3	RESULTADOS	
¿La administración de la empresa SERVICOM promueve el desarrollo eficiente del personal, para alcanzar los objetivos individuales de trabajo?	Número	Porcentaje
Completamente de acuerdo	21	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No estoy de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	21	100

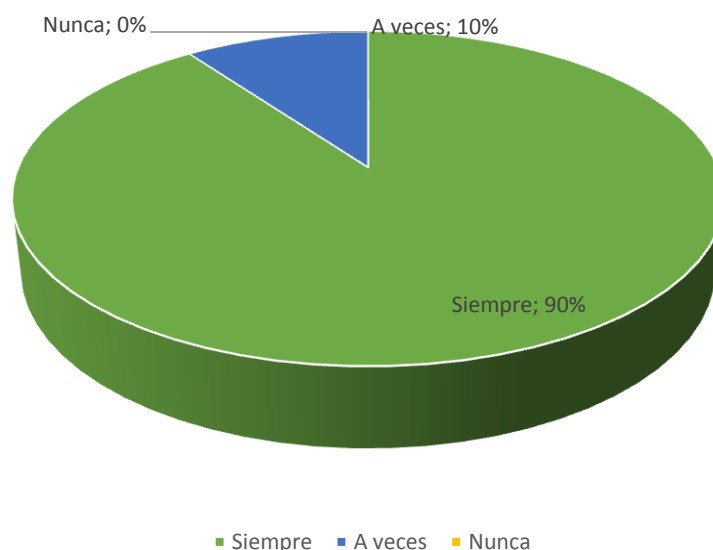
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “La administración de la empresa SERVICOM promueve el desarrollo eficiente del personal, para alcanzar los objetivos individuales de trabajo” el 100% de ellos, responden que están completamente de acuerdo a la pregunta realizada. El personal que labora en la institución, ven en sus directivos a personas que están promoviendo a la organización y también a su personal, siempre por alcanzar los objetivos.

PREGUNTA 4	RESULTADOS	
¿Usted como colaborador se siente estimulado para alcanzar los objetivos institucionales?	Número	Porcentaje
Siempre	19	90
A veces	2	10
Nunca	0	00
<b>TOTAL</b>	21	100

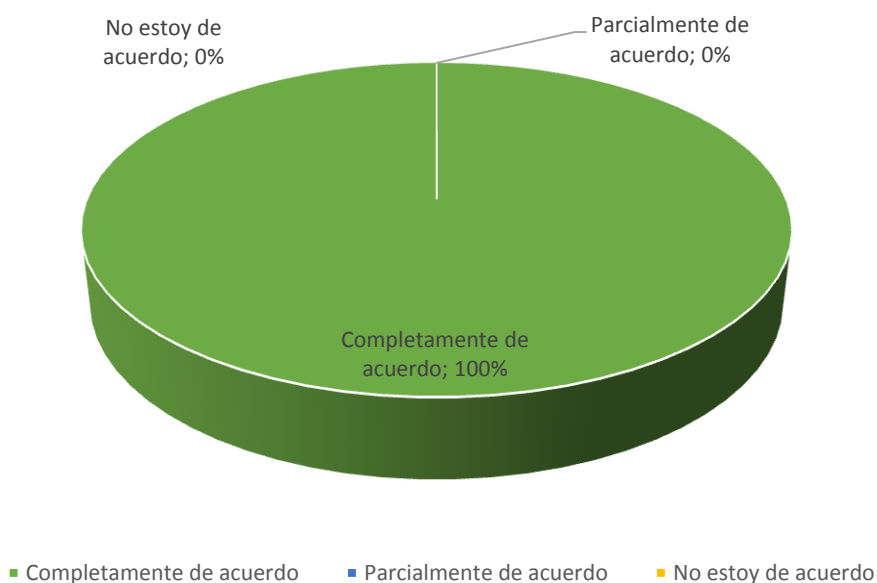
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Usted como colaborador se siente estimulado para alcanzar los objetivos institucionales” el 90% indica que **siempre**, el 10% responde que **a veces**. El personal que labora en esta empresa está de acuerdo con la administración y consideran sentirse estimulado por parte de los directivos.

PREGUNTA 5	RESULTADOS	
¿Considera usted que SERVICOM se encuentra en fase de crecimiento organizacional?	Número	Porcentaje
Completamente de acuerdo	21	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No se encuentra en esta fase	0	0
<b>TOTAL</b>	21	100

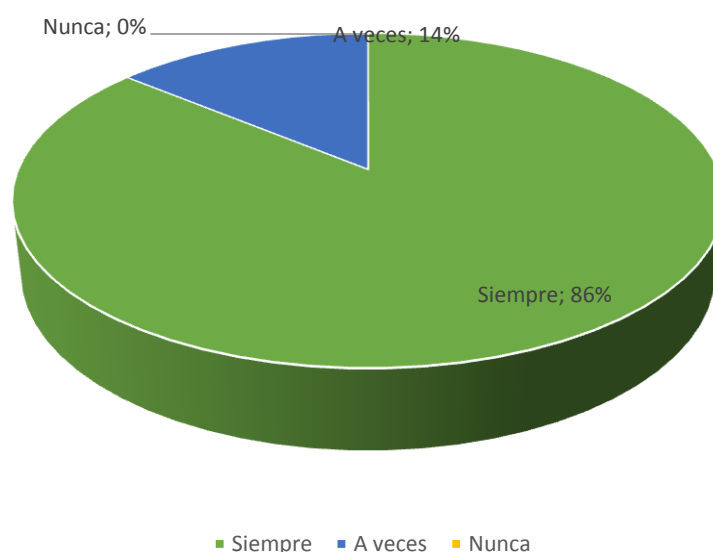
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Considera usted que SERVICOM se encuentra en fase de crecimiento organizacional” el 100% de los encuestados manifiestan estar completamente de acuerdo. Las personas indicadas para determinar si la empresa está en proceso de crecimiento son los empleados y ellos manifiestan que si, por lo cual la investigación se justifica.

PREGUNTA 6	RESULTADOS	
¿En la empresa donde labora, se evalúa el desempeño de su cargo y de su potencial desarrollo?	Número	Porcentaje
Siempre	18	86
A veces	3	14
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	21	100

Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez

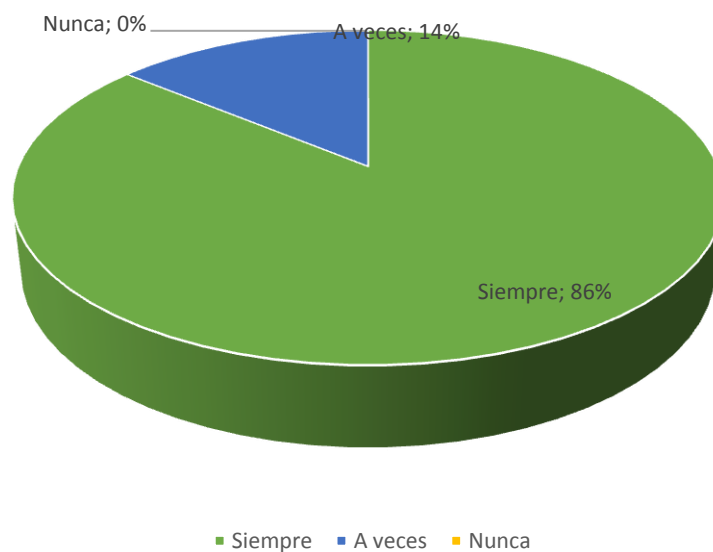


**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “En la empresa donde labora, se evalúa el desempeño de su cargo y de su potencial desarrollo” el 86% responde que siempre se lo hace, el 14% dice que a veces. Los empleados indican en su mayoría que se evalúa el desempeño de ellos, y que de esto depende su desarrollo dentro de la organización.



PREGUNTA 7	RESULTADOS	
¿En la empresa se determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo?	Número	Porcentaje
Siempre	18	86
A veces	3	14
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	21	100

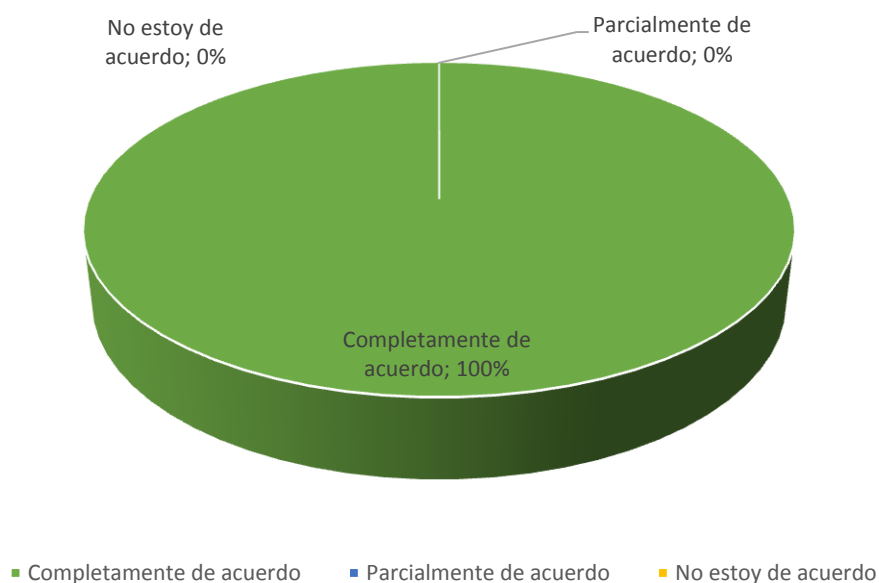
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “En la empresa se determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo” el 100% de los encuestados responden con la opción “siempre”. Esta pregunta está relacionada con la anterior, por lo cual el criterio de los empleados de la organización es reafirmada.

PREGUNTA 8	RESULTADOS	
¿A su criterio la gerencia identifica los objetivos de la organización para vializar su crecimiento?	Número	Porcentaje
Completamente de acuerdo	21	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No estoy de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	21	100

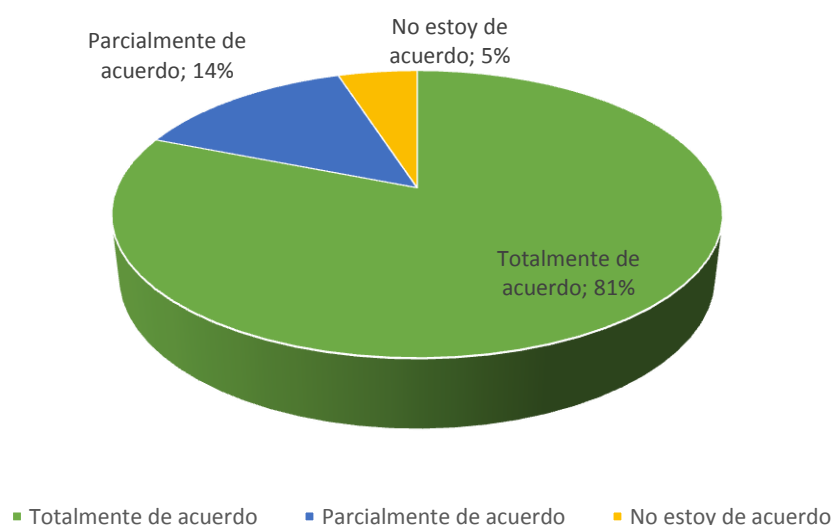
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “A su criterio la gerencia identifica los objetivos de la organización para vializar su crecimiento” el 100% responde estar completamente de acuerdo con este criterio. Los empleados consideran que la Gerencia trabaja en base a los objetivos institucionales, lo cual permite su crecimiento, esto debe ser complementado con una guía técnica para que su efectividad sea superior.

PREGUNTA 9	RESULTADOS	
¿Considera que el uso de las nuevas tecnologías en la empresa aumenta el rendimiento, fomenta de la creatividad e independencia?	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	81
Parcialmente de acuerdo	3	14
No aumenta	1	5
<b>TOTAL</b>	21	100

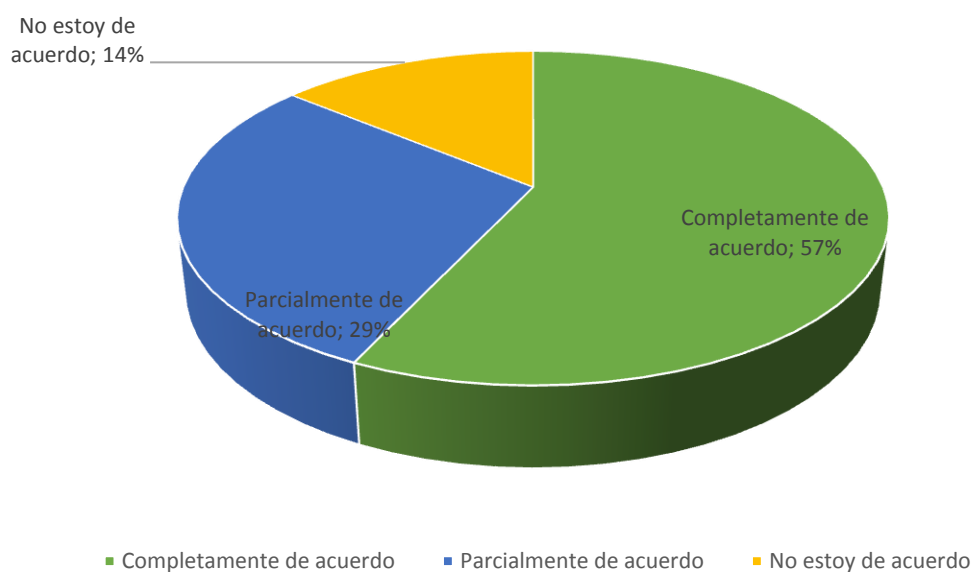
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Considera que el uso de las nuevas tecnologías en la empresa aumenta el rendimiento, fomenta de la creatividad e independencia” el 81% de los encuestados está totalmente de acuerdo con este criterio, el 14% parcialmente de acuerdo y el 5% No están de acuerdo. No existe un criterio unánime respecto al uso de las tics y su relación con el rendimiento del recurso humano, pero si lo considera que actúa de manera positiva para la organización.

PREGUNTA 10	RESULTADOS	
¿Usted considera que está progresando en el mismo nivel que la organización?	Número	Porcentaje
Completamente de acuerdo	12	57
Parcialmente de acuerdo	6	29
No estoy de acuerdo	3	14
<b>TOTAL</b>	21	100

Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez

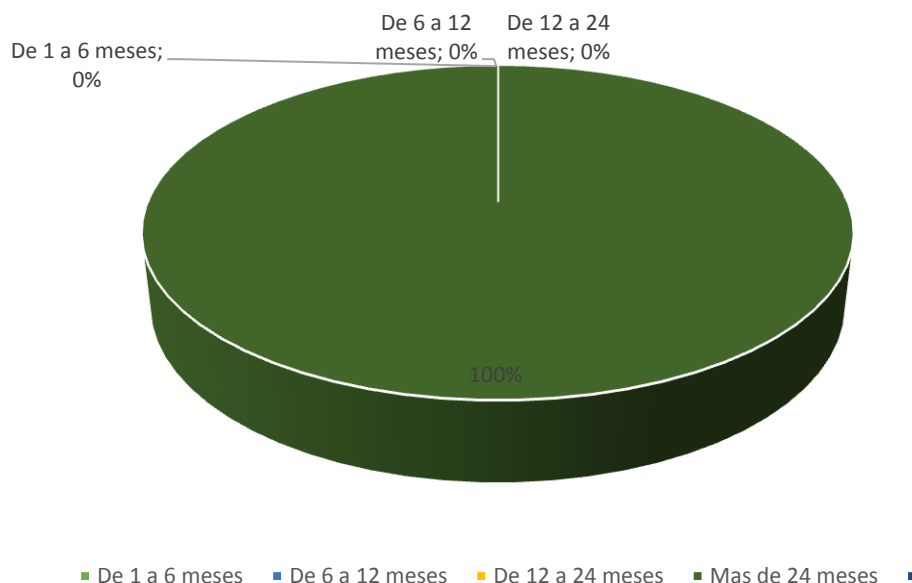


**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Usted considera que está progresando en el mismo nivel que la organización” el 57% de los encuestados responden que están completamente de acuerdo, el 29% parcialmente de acuerdo y el 14% no están de acuerdo. Los empleados encuestados no están de acuerdo en su totalidad con un criterio favorable hacia esta pregunta, lo cual indica que hay que hacer ajustes al trato con el recurso humano, para que exista la satisfacción total.

## Encuesta aplicada a los Directivos de la empresa SERVICOM

PREGUNTA 1	RESULTADOS	
¿Qué tiempo tiene usted como directivo en la empresa SERVICOM?	Numero	Porcentaje
De 1 a 6 meses	0	0
De 7 a 12 meses	0	0
De 12 a 24 meses	0	0
Más de 24 meses	3	100
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

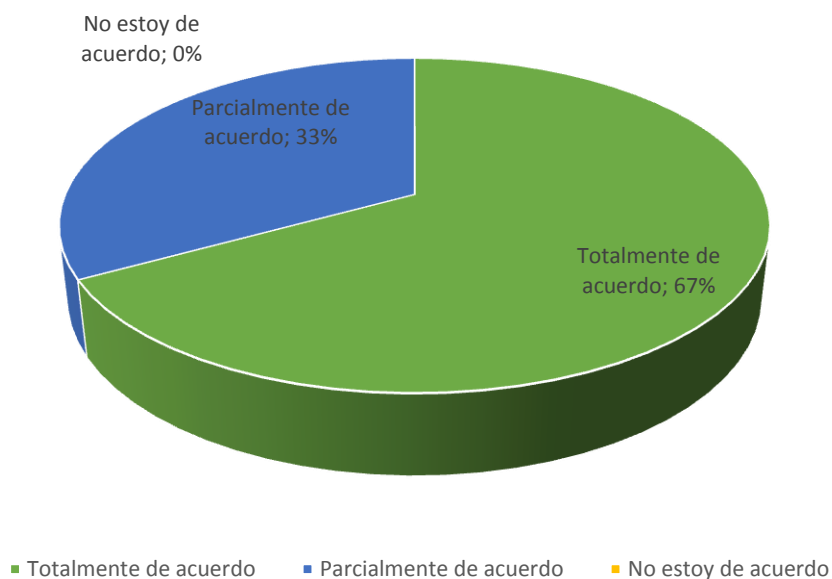
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Qué tiempo tiene usted como gerente en la empresa SERVICOM”, el 100% de los encuestados indican que tienen en la empresa más de 24 meses. Se ha podido determinar que existe una estabilidad entre el recurso humano que se encuentra dirigiendo la organización, lo cual permite conocer a profundidad su operacionalización y por ende facilitar la toma de decisiones.

PREGUNTA 2	RESULTADOS	
¿Considera usted que el personal colabora en un ambiente idóneo, donde desarrolla todas sus fortalezas en función del éxito de la empresa?	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	67
Parcialmente de acuerdo	1	33
No estoy de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

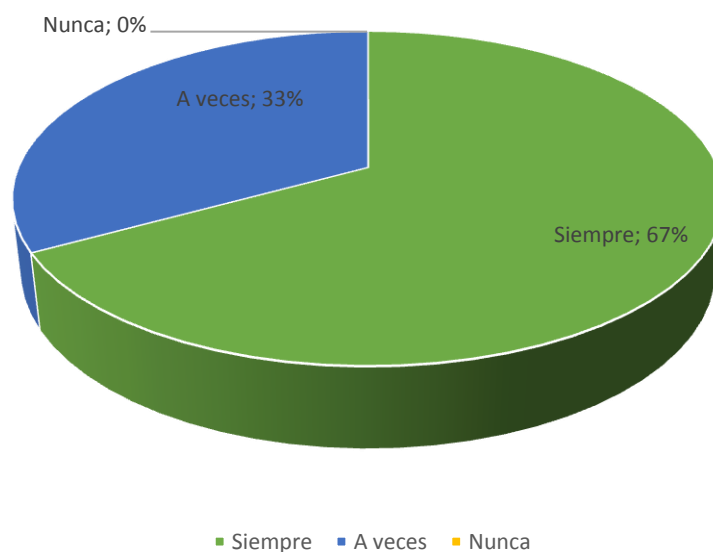
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Considera usted que el personal colabora en un ambiente idóneo, donde desarrolla todas sus fortalezas en función del éxito de la empresa” el 67% de los encuestados responden que están totalmente de acuerdo, el 33% parcialmente de acuerdo. Los gestores de la organización en un alto porcentaje indican que el personal está totalmente colaborando para cumplir los objetivos operacionales y llegar al éxito, para esto mucho depende del ambiente interno.

PREGUNTA 3	RESULTADOS	
¿Usted como gerente promueve el desarrollo eficiente del personal, como medio para alcanzar los objetivos individuales de trabajo?	Numero	Porcentaje
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

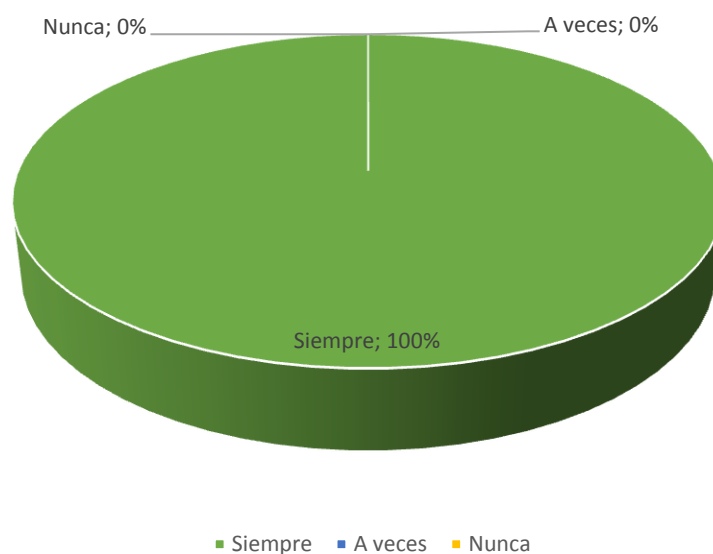
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS-** Al preguntar si “Usted como gerente promueve el desarrollo eficiente del personal, como medio para alcanzar los objetivos individuales de trabajo” el 67% de ellos indican que siempre, el 33% responde que a veces. Esta respuesta indica que los directivos promueven el desarrollo del personal para alcanzar los objetivos institucionales.

PREGUNTA 4	RESULTADOS	
¿Usted estimula al personal, para alcanzar los objetivos personales e institucionales de la empresa SERVICOM?	Numero	Porcentaje
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez

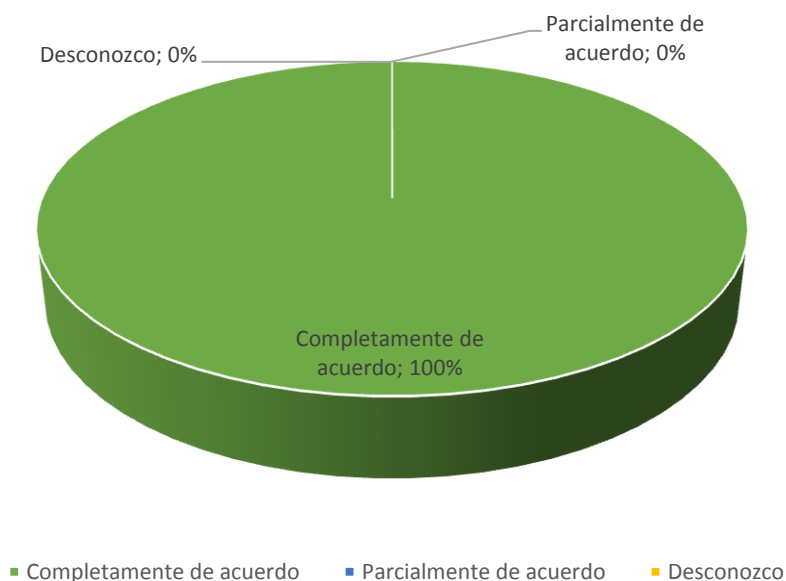


**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Usted estimula al personal, para alcanzar los objetivos personales e institucionales de la empresa SERVICOM”, el 100% dice que siempre estimulan al personal. Este criterio de los directivos hay que verificar para determinar si se está cumpliendo los objetivos institucionales.



PREGUNTA 5	RESULTADOS	
¿Considera usted que como gerente de la empresa SERVICOM, su administración se encuentra en fase de crecimiento organizacional?	Número	Porcentaje
Completamente de acuerdo	3	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No se encuentra en esta fase	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

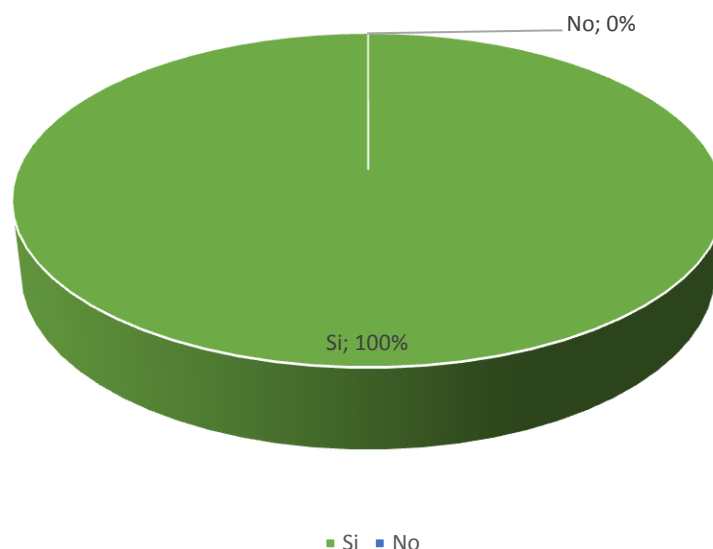
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.**- Al preguntar si “Considera usted que como gerente de la empresa SERVICOM, su administración se encuentra en fase de crecimiento organizacional” el 100% de los encuestados manifiestan estar completamente de acuerdo. Importante que los administradores reconozcan que la empresa bajo su dirección está en proceso de crecimiento.

PREGUNTA 6	RESULTADOS	
¿Existe algún proceso empresarial para evaluar el desempeño del personal?	Número	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

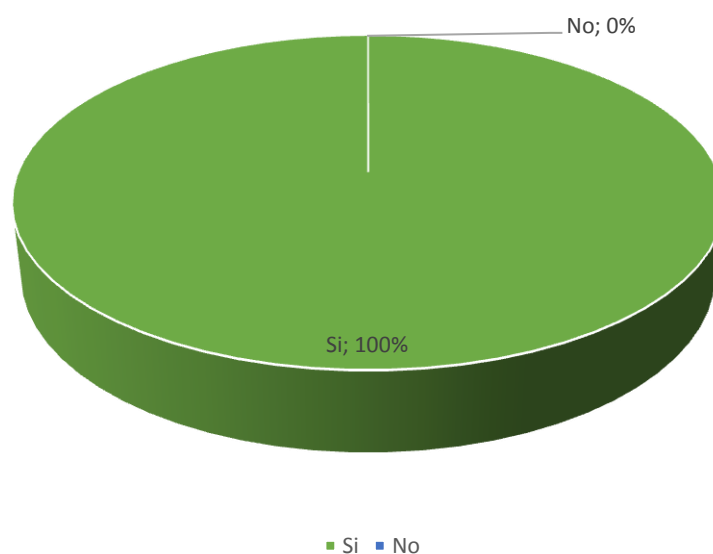
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Existe algún proceso empresarial para evaluar el desempeño del personal” el 100% responde que si existe ese instrumento. Es importante que exista un proceso evaluativo dentro de la organización, porque esto es lo que permite el crecimiento de la organización, y con ello extender sus beneficios hacia el recurso humano.

PREGUNTA 7	RESULTADOS	
¿Existe en la empresa un manual donde se describa los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo?	Número	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
TOTAL	3	100

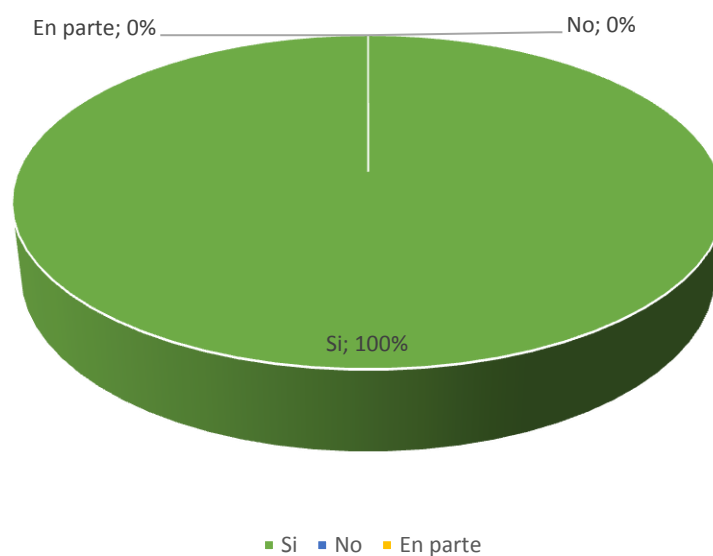
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Existe en la empresa un manual donde se describa los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo” el 100% de los encuestados responden que si existe. La existencia del manual es importante para la gestión de la empresa, pero es importante evaluar el mismo para actualizar en base a las reformas legales y técnicas que han existido en los últimos años.

PREGUNTA 8	RESULTADOS	
¿Considera que su gestión contribuye con el crecimiento de la organización?	Número	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
En parte	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

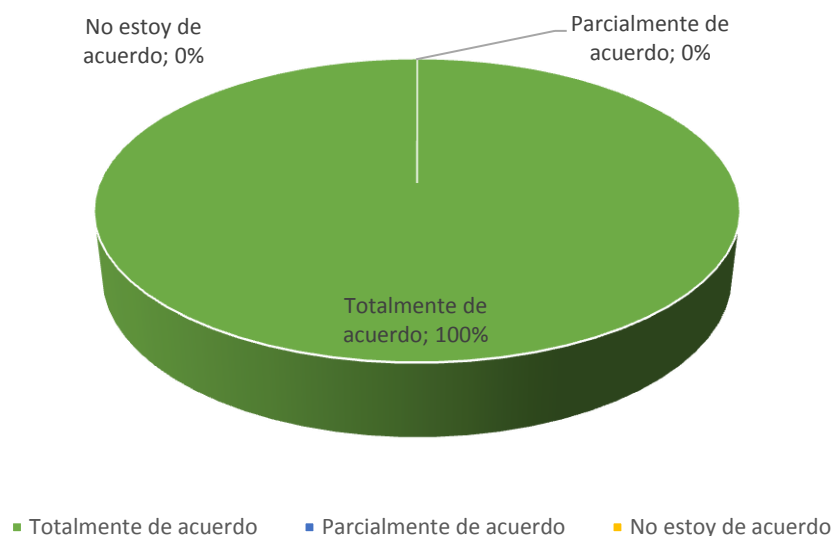
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Considera que su gestión contribuye con el crecimiento de la organización” el 100% responde si a la inquietud. Los directivos consideran que la toma de decisiones es la acertada y están contribuyendo al crecimiento organizacional.

PREGUNTA 9	RESULTADOS	
¿Cree usted que la implementación de nuevas técnicas empresariales contribuye y aumenta la creatividad e independencia de los colaboradores?	Número	Porcentaje
Completamente de acuerdo	3	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No estoy de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

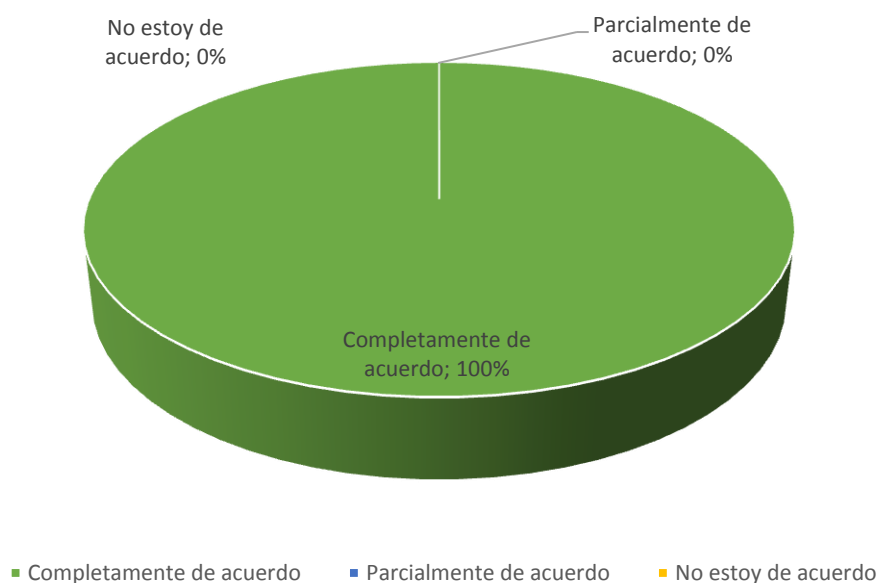
Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Cree usted que la implementación de nuevas técnicas empresariales contribuye y aumenta la creatividad e independencia de los colaboradores” el 100% de los encuestados responden estar totalmente de acuerdo. Si consideran que las utilizaciones de técnicas van a aumentar la creatividad de los empleados es importantes que sean implementadas para beneficio de la empresa.

PREGUNTA 10	RESULTADOS	
¿Considera que las personas a su cargo han aumentado su potencial en el mismo nivel que la empresa SERVICOM?	Numero	Porcentaje
Completamente de acuerdo	2	67
Parcialmente de acuerdo	1	33
No estoy de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

Fuente: Investigador Diego Moncada – Karla Rodriguez



**ANÁLISIS DE DATOS.-** Al preguntar si “Considera que las personas a su cargo han aumentado su potencial en el mismo nivel que la empresa SERVICOM” el 100% de los encuestados responden que completamente de acuerdo. El resultado anterior confirma las respuestas que dieron oportunamente los empleados de la empresa.

### **3.2 INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

Los resultados que se han obtenido de la investigación confirma las hipótesis planteadas, esto es que “Con un modelo de administración del talento humano permitirá el crecimiento y desarrollo de la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo”, así lo han confirmado los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados y a los directivos de la organización.

#### **IV. CONCLUSIONES**

De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones:

- El personal que labora en esta organización es estable, se ha determinado que un alto porcentaje tiene más de seis meses laborando de manera ininterrumpida.
- El personal que labora en la empresa colaboran y se integran para alcanzar los objetivos institucionales.
- El personal que labora en esta empresa está de acuerdo con la administración y consideran sentirse estimulado por parte de los directivos. Consideran que la misma está en proceso de crecimiento.
- Existe un proceso administrativo donde se evalúa el desempeño de los empleados y de esto depende su desarrollo dentro de la organización.
- Los empleados consideran que la Gerencia trabaja en base a los objetivos institucionales, lo cual permite su crecimiento,
- Los gestores de la organización en un alto porcentaje indican que el personal está totalmente colaborando para cumplir los objetivos operacionales y llegar al éxito, para esto mucho depende del ambiente interno.



## V. RECOMENDACIONES

Recomendaciones propuestas son:

- Analizar el manual de clasificación de puestos, para determinar si el mismo está acorde con la legislación vigente y con las técnicas administrativas actuales.
- Crear un tablero de control para el departamento de talento humano, donde le permita evaluar al personal que labora en la empresa mediante indicadores de control.
- Diseñar un manual para evaluar al talento humano, lo que permita su reubicación de acuerdo a sus capacidades.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

#### **6.1 TÍTULO**

Manual de la gestión del Talento Humano de la empresa SERVICOM de la ciudad de Babahoyo.

#### **6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

##### **6.2.1 General.**

Diseñar una estructura organización del área de Talento Humano, sustentada en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y mantenimiento para el mejoramiento del desempeño laboral de la empresa SERVICOM

##### **6.2.2 Específicos**

Desarrollar un diagnostico situacional del talento humano que forma parte de la empresa objeto del estudio.

Describir la base filosófica de la organización.

Efectuar un organigrama estructural, funcional, posicional de acuerdo a la legislación ecuatoriana y a las necesidades del mercado.

Establecer los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y mantenimiento del Talento Humano.

### 6.3 JUSTIFICACIÓN

Las empresas deben mantener una estructura organizacional acorde a su funcionalidad que demuestre las respectivas funciones en cada área para mantener un personal competitivo

El crecimiento de las empresas en Ecuador no se lo consigue de la noche a la mañana, sino que es un proceso donde se deben cumplir los objetivos a corto y largo plazo, donde los administradores tienen que desarrollar sus actividades en base a una misión y visión, que es la que les encamina a cumplir los planes y programas organizacionales, y también a ser productivos.

Las pequeñas empresas como SERVICOM afrontan cambios que produce una expansión a un ritmo acelerado, para lo cual deben irse haciendo las correcciones para poder subsistir en el mercado competitivo donde nos desenvolvemos, mantenerse en el mercado se lo logra por medio del manejo adecuado del Talento Humano.

La finalidad de la presente propuesta es desarrollar una estructura organizacional sólida y competitiva en la oferta de servicio de capacitación en el área contable y otras ciencias, en base a la calidad del Talento humano que se refleja en el desempeño laboral de calidad, por medio de una adecuada y oportuna utilización de la técnica del coaching, la misma que es una técnica de entrenamiento.

El Coaching empresarial se puede aplicar a cualquier tipo de negocio, por lo cual se ha considerado para nuestro estudio. Este permite desarrollar al talento humano y por ende aumentar la productividad y la eficacia de la organización.

El Coaching Empresarial se puede aplicar a toda clase de negocio, se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendientes a la satisfacción

laboral del personal, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa.

Para promover el talento humano y el trabajo sea más productivo es necesario que el cliente interno este motivado y preparado para ofrecer un servicio de calidad.

SERVICOM debe de contar con una administración del talento humano enfocada en reclutar y seleccionar el personal idóneo dentro de las facultades que ofrece la empresa así mismo controlando la evaluación de desempeño de dicho personal y a su vez incentivándolos con remuneraciones y programas de incentivos. Todo este medio permite que las personas que colaboran en ella alcancen objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

El Director de Talento Humano es el encargado de coordinar y apoyar todas las funciones que se realizan en el departamento, apoyándose en un Plan de Acción en el cual se contemplan las actividades que se deben desarrollar en cada una de las secciones, en este también viene relacionada la fecha de inicio y la fecha de entrega de trabajo de las mismas. Como se dijo anteriormente existe una rotación en los puestos de trabajo o una evaluación de desempeño, dejando evidencias de las actividades realizadas. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, en el que se tienen en cuenta tanto las competencias técnicas como las comportamentales.

la gestión del talento humano corresponde a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

## **6.4 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.**

La propuesta a desarrollar es factible, por los siguientes motivos:

### **Entorno Institucional**

Existe la predisposición de la Gerencia y de todos los colaboradores de la institución para el desarrollo de la investigación y la puesta en marcha la propuesta de intervención, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral del talento humano, con la finalidad de lograr un desarrollo de la empresa.

### **Entorno Económico**

La actividad de capacitación y venta de partes de computadoras provee un factor económico, que al final del año fiscal provee de una utilidad segura, por ser una organización que está reconocida por su calidad en la actividad que realiza, por lo cual tiene clientes reales, y aumentara sus ingresos con un personal capacitado.

### **Entorno Social – Cultural**

Esta propuesta permite apoyar al desarrollo profesional y personal del talento humano que labora en esta organización, la cual está en expansión y crecimiento, esto va a permitir que existen mayores fuentes de trabajo en beneficio del entorno social.

### **Entorno Tecnológico**

En nuestro caso la tecnología es el factor principal para el desarrollo de las operaciones, esto nos permite mantener y aumentar la clientela, necesariamente nuestra organización esta con tecnología de última

generación, y el personal que labora en la misma ha sido capacitado en el aspecto tecnológico.

## 6.5 Actividades

### Misión

El talento humano contribuye al desarrollo económico y social de la organización y al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a los usuarios, garantizando una relación empresa-cliente con calidez.

### Visión

Se consolida como la empresa líder en la calidad de servicio prestado por parte del recurso humano a la ciudadanía, mediante políticas de mejoramiento continuo implementadas en cada una de sus áreas funcionales y priorizando así, el bienestar de los usuarios.

## FILOSOFIA EMPRESARIAL

### Valores

- ✓ **Honestidad.-** En las relaciones y en el manejo del servicio que se ofrece a los clientes potenciales.
- ✓ **Respeto.-** Tratar con dignidad y consideración a todos los clientes, sean socios, colaboradores o público en general.
- ✓ **Amabilidad.-** Como un valor propio del respeto pero como una característica de la empresa, es sostenerse en la cordialidad, calidez y buen trato entre quienes llegan hasta la empresa, y entre las personas con las que se trabaja en conjunto.

## **Políticas**

Las políticas empresariales de la organización, se basarán en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar en forma escalonada los objetivos elaborados a mediano plazo.

### **Políticas gerenciales.**

Mantener una comunicación permanente, clara y oportuna con un lenguaje corporal adecuado.

Crear un beneficio mutuo entre cliente – proveedor de servicios interno y externo.

Toda persona que ingresa a trabajar en la empresa deberá estar libre de compromiso laboral con otra empresa.

Todo el personal que trabaja dentro de la empresa, sin excepción de cargo, debe registrar su asistencia en los respectivos instrumentos establecidos a la hora de entrada y salida, de acuerdo con los horarios diarios de trabajo.

El consumo de bebidas alcohólicas y de sustancias estupefacientes, cometer faltas disciplinarias, o actos reñidos con la moral y buenas costumbres que atenten en contra del nombre de la empresa serán sancionados conforme a lo establecido con el reglamento interno de la organización y del código laboral.

La jornada diaria de trabajo será de 8 horas diarias, 40 horas semanales, en dos horarios con la entrada desde las 8:30 hasta las 12:30 y de las 15h00 a 19h00

## **Políticas administrativas**

Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.

La comunicación formal será por escrito a través de memorando, los cuales serán numerados, tomara referencia el mes y año de su elaboración.

El gerente general puede delegar sus funciones pero no su responsabilidad.

Elaborar Manual de Funciones, que designe, regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones.

## **Políticas de servicio**

Elaborar constantemente una base de datos, sobre los clientes, en cuanto a nombres, edades y fechas. Para personalizar su atención como también para hacerle llegar en forma directa promociones, descuentos y ofertas.

Generar el mayor valor agregado a nuestros productos utilizando creatividad e innovación.

## **Políticas de recursos humanos**

El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos de posteriores se considerará como atraso.

El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual



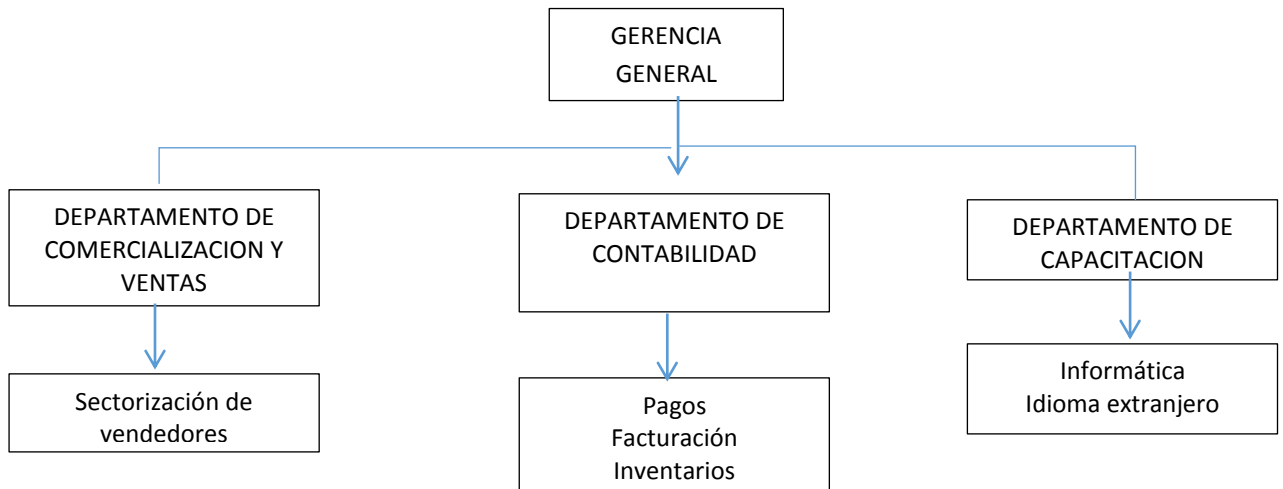
será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.

El aseo e higiene personal será un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidado de su ropa que se encuentra limpio.

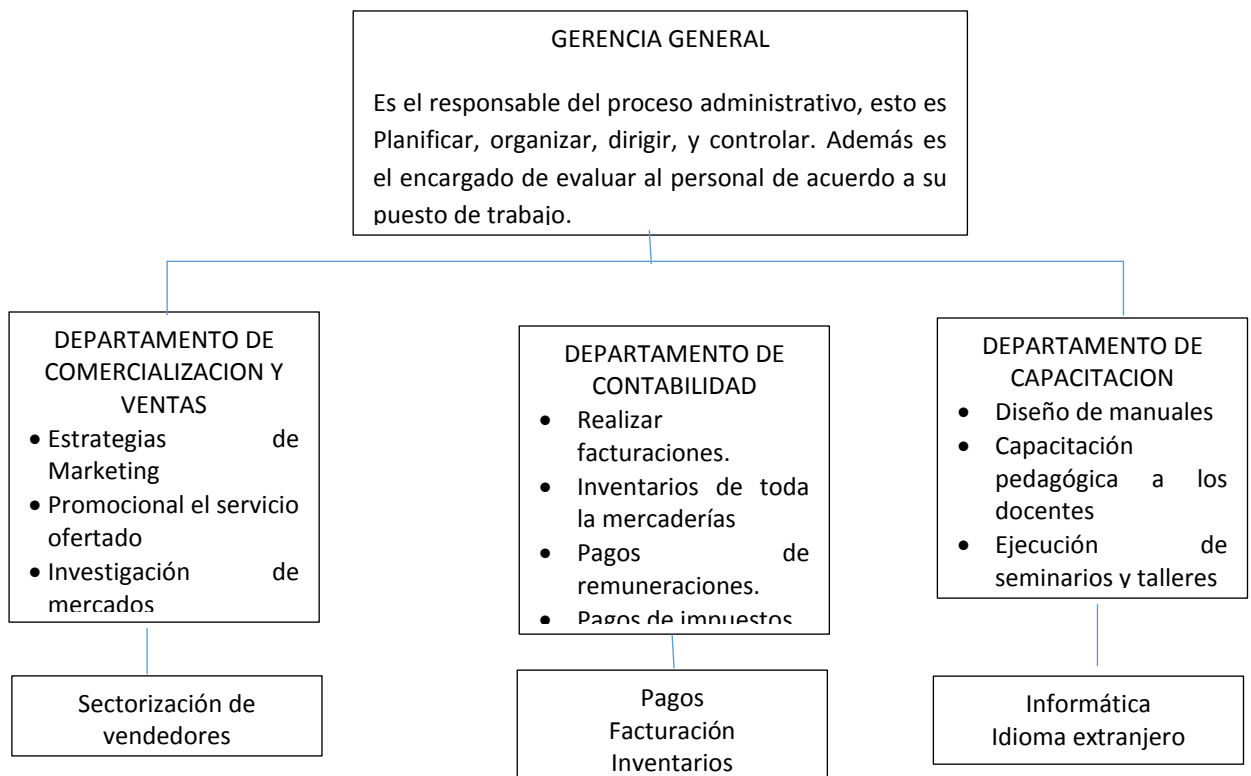
El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como en base a la documentación que presente cada candidato, el cual contará de: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, deberá contar con experiencia mínima de un año, dependiendo del puesto de trabajo.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Organigrama estructural



### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## 6.6 EVALUACION DE LA PROPUESTA

### MANUAL DE RECURSOS HUMANO

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
Denominación del puesto:
Gerente general.
Jefe inmediato superior:
Junta general de accionistas
Departamentos bajo su responsabilidad:
Departamento de comercialización y ventas
Departamento de contabilidad
Departamento de capacitación.

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

<b>Objetivos:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, implementar y controlar la gestión de la empresa, a fin de</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• alcanzar los objetivos propuestos, de conformidad con las políticas aprobadas por el directorio.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Representará legalmente a la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratará cuando fuere necesario, los servicios de asesoría legal, externa laboral y penal o de otro género que requiera la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Será el principal responsable por el cumplimiento de las políticas, objetivos y gestión de la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo del área de Talento Humano, hasta la creación del mismo de acuerdo a las necesidades de la organización.</li></ul>

## ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de Comercialización y ventas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de Contabilidad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de Capacitación</li></ul>

## REQUERIMIENTOS PARA EL GERENTE GENERAL

<b>Formación Académica.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing o profesiones afines y de preferencia con estudios de postgrado.</li></ul>

<b>Experiencia Previa.</b>
Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

<b>Conocimientos:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualidades de la Organización:</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mando, Carácter y Liderazgo.</li></ul>

<b>Requisitos Físicos:</b>
Presencia diaria pulcra
Edad: de 35 a 45 años
Género: Masculino o femenino
Estado Civil: Indiferente.

<b>Condición de Trabajo:</b>
Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

**ACTIVIDAD:**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>
Jefe de comercialización y ventas
Jefe inmediato superior:
Gerente general
Puestos bajo su mando:
Área de Comercialización
Área de ventas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

### Objetivos:

General
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar una mayor rentabilidad a la empresa mediante la aplicación de planes y estrategias de ventas en el mercado objetivo.</li></ul>
Específicos.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de equipos de ventas de la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar y ejecutar el plan de comercialización y ventas de la organización.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efectuar investigaciones de mercados sobre las nuevas necesidades, tendencias, preferencias y demandas del mercado meta.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigar a la competencia.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar decisiones sobre estrategias promocionales y de publicidad.</li></ul>

### ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercialización</li></ul>

### REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

#### Formación Académica.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación universitaria en Marketing o profesiones afines.</li></ul>
--

**Experiencia Previa.**

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad

**Conocimientos:**

- Marketing, Comercialización y Ventas.
- Cualidades de la Organización:
- Elaboración de planes estratégicos.

**Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

Edad: de 25 a 40 años

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente.

**Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa

## DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Denominación del puesto:
Jefe de contabilidad
Jefe inmediato superior:
Gerente general
Puestos bajo su mando:
Facturación
Inventarios.

## Objetivos:

### General

- Realizar todos los pagos legales en sus fechas determinadas, facturar todos los pedidos y registrar en asientos contables e inventariar toda la mercadería, revisar y llevar control de despacho de mercadería, llevar registros de bancos, clientes, proveedores, rol de pagos.

### Específicos.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplios conocimientos en tributación.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de inventarios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes contables.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calcular el pago de comisiones y horas extras de todos los empleados de la empresa.</li></ul>



## ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facturación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inventarios</li></ul>

## REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

### Formación Académica.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación universitaria en Contabilidad y auditoría.</li></ul>
--

### Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad
--

### Conocimientos:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Contabilidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualidades de la Organización:</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislación Tributaria.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informática.</li></ul>

### Requisitos Físicos:

Presencia diaria pulcra
Edad: de 27 a 40 años
Género: Masculino o femenino
Estado Civil: Indiferente.

### Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Denominación del puesto:

Jefe de capacitación

Jefe inmediato superior:

Gerente general

Puestos bajo su mando:

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

#### Objetivos:

General

- Planificar la capacitación por medio de seminarios en las áreas de Informática e Idiomas para personas por edades diferenciadas.

Específicos.

- Conocimiento de planificación curricular.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Manejo de recursos humanos.

## ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitados</li></ul>

## REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

### Formación Académica.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación universitaria en Ciencias de la Educación.</li><li>• Ingeniero en seguridad</li><li>• Ingeniero Comercial</li></ul>
---

### Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad
--

### Conocimientos:

De técnicas de pedagogía

### Requisitos Físicos:

Presencia diaria pulcra
Edad: de 27 a 40 años
Género: Masculino o femenino
Estado Civil: Indiferente.

### **Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

### **SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO**

Desarrollar la función administrativa y gerencial de control del talento humano, en relación con la planeación, organización y la dirección.

Desenvolver un conjunto de medios de regulación del sistema u organización del talento humano, por medio de tareas específicas para aplicar en la organización.

Mantener al talento humano dentro de los parámetros deseados, en cuanto al control de las labores y expediente del personal, verificando el cumplimiento de las tareas en base a los objetivos institucionales.

#### **Proceso de control**

El control se ejecuta por medio de una serie de etapas, que forman un proceso, todo control está compuesto de cuatro etapas:

<b>TABLA DE PROCESO DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA SERVICOM</b>	
1) Establecimiento de patrones deseados.	
2) Observación del desempeño.	
3) Comparación del desempeño con los patrones deseados.	
4) Acción correctiva.	

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe.

Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control. El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no puede aceptarse.

La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, aunque no necesariamente en todos los casos.

La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes, de esto se establecen de manera inadecuada, para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la empresa.

La administración crea mecanismos para controlar todo los aspectos posibles de las operaciones de la empresa. Para ambos, los principales usos de los controles empresariales son:

- 1) Estandarizar el desempeño, por medio de inspección, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción;
- 2) Proteger de robos, desperdicios y abusos los bienes de la empresa, mediante exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades;
- 3) Estandarizar la calidad de productos o servicios que ofrece la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos;
- 4) imitar la autoridad que está siendo ejercida por las diferentes instancias de la empresa, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y sistemas de auditoría;
- 5) Medir y Dirigir el desempeño de los empleados utilizando sistemas de evaluación del desempeño de personal: supervisión directa, vigilancia y registro, incluida la información sobre producción.

La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, que tiene algunas operaciones y controles centralizados en el organismo de staff y otras descentralizadas y distribuidas en los organismos de línea. Se hace necesario un sistema integrado de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información importante de los recursos humanos para que tanto las recomendaciones y los servicios de staff como las decisiones de línea sean adecuados a cada situación. Lo importante es que dentro de la organización haya una base de datos de recursos humanos, que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

## **Base de datos y sistema de información**

Desde el punto de vista de la teoría de la decisión, la organización empresarial puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Aunque están separadas estas redes de información se superponen e interactúan.

## **Base de datos en recursos humanos**

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad la base de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos, porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles. Es bastante común que exista software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

## Departamento talento humano

<b>DATOS DE EMPLADOS</b>	
<b>Nombres:</b>	
<b>Apellido paterno:</b>	
<b>Apellido materno:</b>	
<b>Número de cedula:</b>	
<b>edad:</b>	
<b>Ciudad:</b>	
<b>Sexo:</b>	
<b>Estado civil:</b>	
<b>Área de trabajo:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Número de Credencial:</b>	
<b>Turno:</b>	

El área de recursos humanos la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- 1) Datos personales de cada empleado que, conforman un registro de personal.
- 2) Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.



3) Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.

4) Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.

5) Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

El sistema de información de recursos humanos obtiene datos e información de los empleados, el ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, y restricciones legales, etc.) y del macro ambiente ( coyuntura económica, política, etc.) este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización.

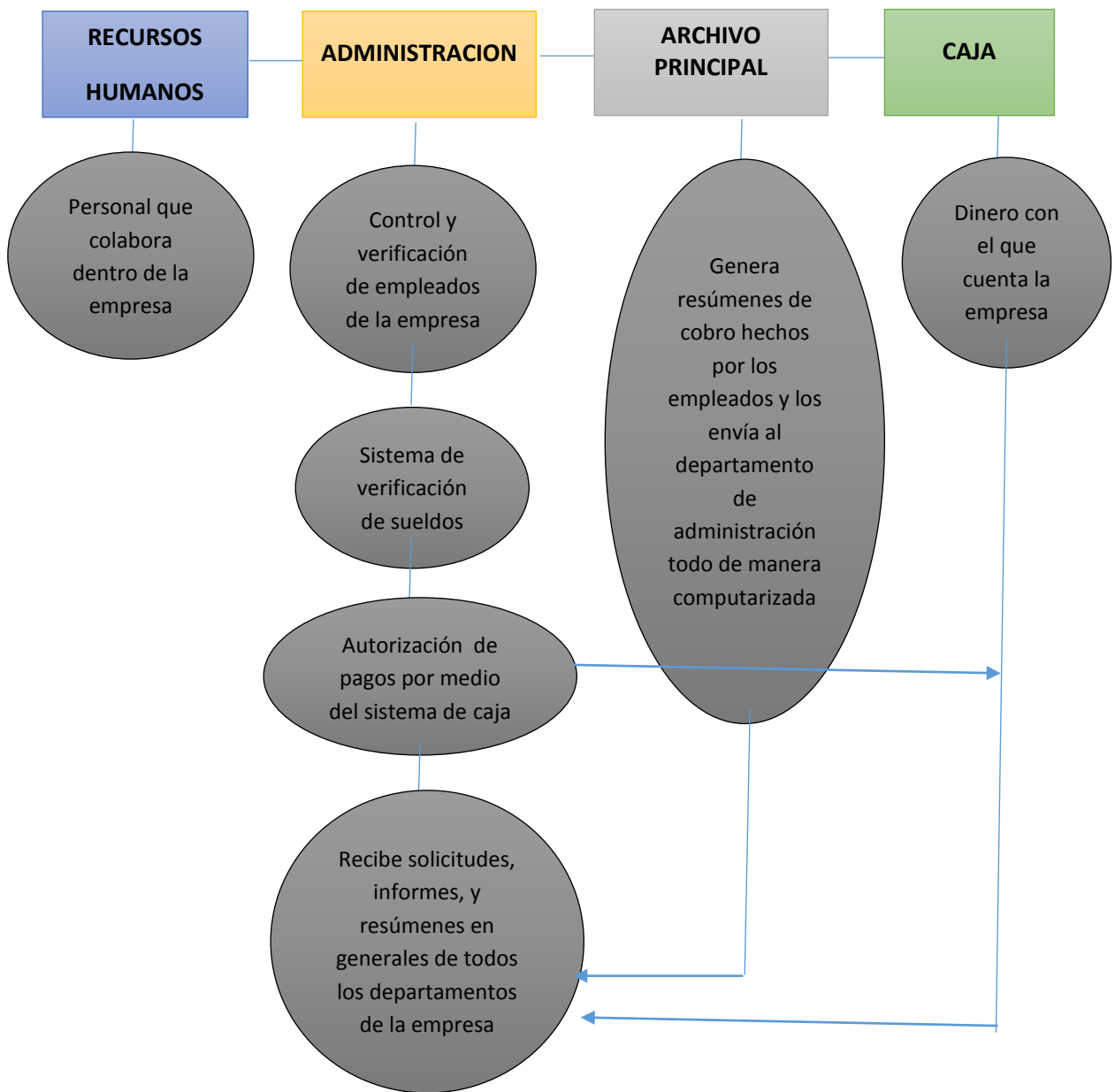
La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la empresa, incluyen una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto externo a la empresa. Este permite identificar precisamente un punto inicial y un punto final que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Una vez que se han especificado los puntos inicial y final, se evita el riesgo de proyectar in sistema de información solo para un aparte de los flujos de información.

La información puede ser externa a la empresa (mercado de trabajo, mercado de recursos humanos, mercado de salarios, legislación laboral, sindicatos,

Organismos regionales del trabajo, etc.) o interna a la empresa (registro de empleados, de cargos y ocupantes, etc.).

Por otra parte, la información puede ser dirigida al nivel institucional o estratégico, al intermedio o al operativo, bien sea que se refiera a decisiones, seguimiento y control o ejecución, respectivamente. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes.

### Guía de proceso del sistema de información de recursos humanos



## **Propuesta de los autores**

Sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe abastecer a todo los organismos de información importante acerca de personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere observación sistemática y un análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. Lo fundamental del sistema de información es la base de proceso decisorio de la organización.

## **Planeación de un sistema de información de recursos humanos**

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

## Base de datos de recursos humanos

Reclutamiento y selección de personal.	
Entrenamiento y desarrollo de personal.	
Evaluación del desempeño.	
Administración de salario.	
Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.,	
Estadísticas de personal.	
Higiene y seguridad.	
Jefaturas respectivas, entre otras.	

El sistema de información de RH debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

## CAPITULO VII.

### BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong k,(2008), fundamento de marketing, octava edición, Pearson, México
- Arias, G. F (2008), administración de recursos humanos, editorial trilla, México
- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

ANDES. (16 de Agosto de 2013). *www.andes.info.ec*. Obtenido de Personas con discapacidades presentarán proyectos de emprendimiento:  
<http://www.andes.info.ec/es/sociedad/personas-discapacidades-presentaran-proyectos-emprendimiento.html>

Arcos, F. (3 de Mayo de 2011). <http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tecnologia.html>.  
Obtenido de Empresas de venta directa tiene gran posibilidad de crecimiento:  
<http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tecnologia.html>

Aria, L. (2012). *www.jvazquezyasociados.com.ar*. Obtenido de Tablero de comando:  
<http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/aptabcomando.pdf>

Becker - Huselid - Ulrich. (2001). *El Cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.

Broggi, A. (Diciembre de 2010). <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>.

Brroggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Buenos Aires - Argentina.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciacion a la organizacion y tecnica comercial*. Quito: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Dessier, G. (2004). *Gestión del talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

EL TELEGRAFO. (18 de Noviembre de 2012). [www.telegrafo.com.ec](http://www.telegrafo.com.ec). Obtenido de  
Emprendimientos, nueva etapa para discapacitados:  
<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/emprendimientos-nueva-etapa-para-discapacitados.html>

Erauskin, I. (2011). <http://www.bizkailab.deusto.es/>. Obtenido de  
<http://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>

Eslava, E. (2010). <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-talento-humano-organizaciones.pdf>.

FC. (Diciembre de 2013). [fundacionwwbcolombia.org](http://fundacionwwbcolombia.org). Obtenido de El emprendimiento  
empresarial: <http://fundacionwwbcolombia.org/el-emprendimiento-empresarial-un-motor-de-desarrollo/>

Harvard, B. (2001). *Metodos de Evaluacion del rendimiento*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

<http://motivacionempresa.galeon.com>. (2014). Obtenido de  
<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

Kaplan y Norton. (1996). *Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona:  
Gestión 2000, 2° edición.

Lalangui, J. J. (2004). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos82/analisis-administracion-recursos-humanos/analisis-administracion-recursos-humanos2.shtml>

Matos, S. (2000). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de Gestion administrativa de una empresa  
comercial: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

Maya, J. F. (22 de Febrero de 2013). <http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tecnologia.html>.  
Obtenido de Existe en Ecuador una tendencia empresarial de apostarle a los Negocios  
Inclusivos: <http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tecnologia.html>

- MDS. (2014). *www.desarrollosocial.gob.ar*. Obtenido de Guia de tramites: Apoyo a emprendedores con discapacidad:  
<http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/Tramites/Apoyo%20a%20emprededores%20con%20discapacidad.pdf>
- Orozco, R. (2011). *http://www.monografias.com*. Obtenido de Concepto y tipos de liderazgo:  
<http://www.monografias.com/trabajos91/concepto-y-tipos-liderazgo/concepto-y-tipos-liderazgo.shtml>
- REDMAULE. (17 de Enero de 2014). *www.redmaule.com*. Obtenido de Proyectos de emprendimiento laboral de personas con discapacidad se están desarrollando en Cauquenes y Constitución: <http://www.redmaule.com/proyectos-de-emprendimiento-laboral-de-personas-con-discapacidad-se-estan-desarrollando-en-cauquenes-y-constitucion/>
- RIOS, G. L. (2012). *www.los-rios.gob.ec*. Obtenido de Prioridades para el desarrollo integral de Los Rios.: [http://www.los-rios.gob.ec/documentos/PRIORIDADES\\_DESARROLLO\\_LOS\\_RIOS.pdf](http://www.los-rios.gob.ec/documentos/PRIORIDADES_DESARROLLO_LOS_RIOS.pdf)
- Rodriguez, V. (2010). “*LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDADES EN EL CANTÓN SANTA ELENA EN EL AÑO 2010*”. San Elena: UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA.
- Sanchez- Melian - Hormiga. (2007). <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la empresa*, 97-111. Obtenido de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- SENA. (2013). *Informe de Gestion: enero - Septiembre 2013*. Colombia: Sena.
- Siseles, S. (16 de Julio de 2013). *www.elfinanciero.com*. Obtenido de Freelancer.ec permite que trabajadores y empresas tengan acceso al mercado de empleo independiente:  
<http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tecnologia.html>
- Soler, R. H. (Septiembre de 2009). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/rhsg.htm>
- Varela, G. D. (2006). *Gestión del talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Wikipedia. (29 de Julio de 2014). <http://es.wikipedia.org>. Obtenido de Gestion de Proyectos:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos)

Wikipedia. (5 de Septiembre de 2014). <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>. Obtenido de  
Emprendedor: <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>



## **ANEXOS**

### **ANEXOS 1**

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA SERVICOM.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION**  
**EMPRESARIAL**

La presente encuesta tiene por finalidad determinar la forma como se administra el talento humano en la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo.

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en esta empresa?
  - a) DE 1 – 6 meses
  - b) De 7 – 12 meses
  - c) De 12 a 24 meses
  - e) De 24 o más
  
2. ¿Usted como colaborador ayuda para que la gestión administrativa de la empresa SERVICOM sea exitosa?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) No colaboro
  
3. ¿La administración de la empresa SERVICOM promueve el desarrollo eficiente del personal, para alcanzar los objetivos individuales de trabajo?
  - a) Completamente de acuerdo

- b) Parcialmente de acuerdo
  - c) No estoy de acuerdo
4. ¿usted como colaborador se siente estimulado para alcanzar los objetivos institucionales?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) nunca
5. ¿Considera usted que SERVICOM se encuentra en fase de crecimiento organizacional?
- a) Completamente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) No encuentra en esta fase
6. ¿En la empresa donde labora, se evalúa el desempeño de su cargo y de su potencial desarrollo?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
7. ¿En la empresa se determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

8. ¿A su criterio la gerencia identifica los objetivos de la organización para vializar su crecimiento?
- a) Completamente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) No estoy de acuerdo
9. ¿Considera que el uso de las nuevas tecnologías en la empresa aumenta el rendimiento, fomenta de la creatividad e independencia?
- a) Totalmente
  - b) parcialmente
  - c) nada
10. ¿Usted considera que está progresando en el mismo nivel que la organización?
- a) Completamente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) No estoy de acuerdo

## **ANEXO 2**

ENTREVISTA QUE ESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SERVICOM.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION**  
**EMPRESARIAL**

La presente encuesta tiene por finalidad determinar la forma como se administra el talento humano en la empresa SERVICOM, de la ciudad de Babahoyo.

1. ¿Qué tiempo tiene usted como gerente en la empresa SERVICOM?
  - a) DE 1 – 6 meses
  - b) De 7 – 12 meses
  - c) De 12 a 24 meses
  - e) De 24 o más
  
2. ¿Considera usted que el personal colabora en un ambiente idóneo, donde desarrolla todas sus fortalezas en función del éxito de la empresa?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
  
3. ¿Usted como gerente promueve el desarrollo eficiente del personal, como medio para alcanzar los objetivos individuales de trabajo?
  - a) Siempre

- b) A veces
  - c) Nunca
4. ¿Usted estimula al personal, para alcanzar los objetivos personales e institucionales de la empresa SERVICOM?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
5. ¿Considera usted que como gerente de la empresa SERVICOM su administración se encuentra en fase de crecimiento organizacional?
- a) Completamente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) No encuentra en esta fase
6. ¿Existe algún proceso empresarial para evaluar el desempeño del personal?
- a) Si
  - b) No
7. ¿Existe en la empresa un manual donde se describa los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo?
- a) Si
  - b) No
8. ¿Considera que su gestión contribuye con el crecimiento de la organización?
- a) Si

b) No

9. ¿Cree usted que la implementación de nuevas técnicas empresariales contribuyen y aumenta la creatividad e independencia de los colaboradores?

a) Completamente de acuerdo

b) Parcialmente de acuerdo

c) No estoy de acuerdo

10. ¿Considera que las personas a su cargo han aumentado su potencial en el mismo nivel que la empresa SERVICOM?

a) Completamente de acuerdo

b) Parcialmente de acuerdo

c) No estoy de acuerdo

### ANEXO 3

### TABLERO DE CONTROL

