



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA “DISTRIBUIDORA  
PIEDRA”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2018”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**KAREN ALEXANDRA SOLÒRZANO CEDEÑO**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**MAYO - 2019**



**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA “DISTRIBUIDORA PIEDRA”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2018”**

**AUTORA:**

**Karen Alexandra Solórzano Cedeño**

**TUTOR:**

**Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc**

**RESUMEN**

En la actualidad las empresas atraviesan por situaciones poco direccionadas que involucran el capital humano y su desempeño laboral debido a la carencia o desarrollo empírico de un plan estratégico de talento humano. Por ello, por medio del presente estudio plantea el diseño de esta herramienta de la mano de sus respectivas tareas científicas para la mejora de la gestión administrativa en la “Distribuidora Piedra”.

Identificar la metodología de la investigación con los respectivos métodos y técnicas, diagnosticar la situación actual a través de un análisis de resultados. La información obtenida de las fuentes primarias, es una investigación exploratoria-descriptiva. Se aplicó para la recolección de datos la encuesta a los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” y la entrevista al gerente de la misma. Además se utilizó los métodos inductivo, deductivo, analítico y bibliográfico. Por ello se desarrolla la propuesta de diseñar un plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño de los colaboradores, por medio de un proceso adecuado iniciando con la reestructuración de su filosofía corporativa, aplicación tanto políticas y subsistemas, factores con mayor ponderación en los resultados.

**Palabras claves:** Plan estratégico, talento humano, filosofía, políticas, subsistema, desempeño.



## **TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA “DISTRIBUIDORA PIEDRA”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2018”.**

**AUTORA:**

**Solórzano Cedeño Karen Alexandra**

**TUTOR:**

**Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc.**

## **ABSTRACT**

At present, companies are going through poorly targeted situations that involve human capital and their work performance due to the lack or empirical development of a strategic human talent plan. Therefore, through the present study, he proposes the design of this tool in the hands of their respective scientific tasks for the improvement of administrative management in the “Distribuidora Piedra”.

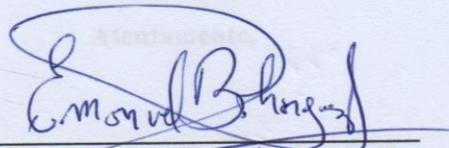
Identify the research methodology with the respective methods and techniques; diagnose the current situation through an analysis of results. The information obtained from the primary sources is an exploratory-descriptive investigation. The survey of the employees of the “Distribuidora Piedra” and the interview with the manager of the same was applied for data collection. In addition, the inductive, deductive, analytical and bibliographic methods were used. Therefore, the proposal to design a strategic plan of human talent to improve the performance of employees is developed, through an appropriate process starting with the restructuring of its corporate philosophy, application of both policies and subsystems, factors with greater weighting in the results.

**Keywords:** Strategic plan, human talent, philosophy, policies, subsystem, performance.

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, **“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA “DISTRIBUIDORA LIBERTAD”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2018.”**, elaborado por el Srta. Karen Alexandra Solórzano Cedeño, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



**Ing. Emanuel Behórquez Armijos, MSc.  
PROFESOR GUÍA**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA “DISTRIBUIDORA PIEDRA”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2018”**, elaborado por **Solórzano Cedeño Karen Alexandra**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

### Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,

Karen S.

**Solórzano Cedeño Karen Alexandra**

**CI. 092807881-5**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la constancia que me brinda, por haberme otorgado una maravillosa familia, que siempre han creído en mí, mis padres ejemplos de superación, humildad y perseverancia, con su incondicional y valioso apoyo.

A mi docente tutor por su paciencia y sugerencia millón gracias por compartir y enriquecernos con sus conocimientos.

A ellos dedico mi trabajo por haber fomentado en mí, el deseo de la persistencia.

## **DEDICATORIA**

En primera instancia mi trabajo de titulación es dedicado a nuestro padre celestial que nos brinda el privilegio de vivir y aprender de un nuevo día.

A mis padres apoyo incondicional e inspiración de mis metas propuestas, que cuando mi mente y cuerpo querían desistir sus palabras alentaban mi corazón.

A mis hermanas compañeras gratuitas de la existencia, motores de mi vida.

**TRIBUNAL DE GRADO**



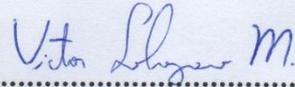
.....  
**Ing. Mercedes Freire Rendón, Mgs.  
DECANA DE LA FACULTAD (E)  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



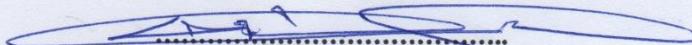
.....  
**Ing. Mercedes Freire Rendón, Mgs.  
DIRECTORA DE LA CARRERA (E)  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



.....  
**Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc.  
DOCENTE TUTORA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**



.....  
**Ec. Víctor Solórzano, Msc.  
DOCENTE ESPECIALISTA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**



.....  
**Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
SECRETARIO GENERAL (E) DE  
LA UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

## ÍNDICE

Introducción .....	3
CAPITULO 1 .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Revisión de la literatura. ....	11
1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos. ....	20
1.2.1 Plan estratégico de talento humano (Variable Independiente).....	20
1.2.1.1 Planificación.....	20
1.2.1.2 Estrategias .....	21
1.2.1.3 Planificación estratégica.....	22
1.2.1.3.1 Talento humano.....	23
1.2.1.4 Plan estratégico de talento humano.....	23
1.2.1.4.1 Políticas de talento humano .....	24
1.2.1.4.1.1 Tipos de políticas de talento humano.....	25
1.2.1.4.2 Subsistema de talento humano .....	26
1.2.1.4.2 .1 Tipos de subsistemas de talento humano .....	27
1.2.2 Desempeño laboral (Variable dependiente) .....	31
1.2.2.1 Desempeño .....	31
1.2.2.2 Desempeño laboral.....	31
1.2.2.2.1.1 Desempeño individual.....	33
1.2.2.2.1.2. Desempeño grupal.....	33
1.2.2.2.1.3 Desempeño organizacional .....	34
1.2.2.3.1 Competencias .....	35
1.2.2.3.2 Conocimiento .....	36
1.2.2.3.2 Habilidades.....	36

1.2.2.3.2 Liderazgo .....	37
1.2.2.4 Tipos de medición de desempeño.....	38
1.2.2.4.1 Eficiencia.....	38
1.2.2.4.2 Eficacia.....	39
1.2.2.4.3 Efectividad .....	39
1.2.2.4.4 Productividad .....	40
1.2.2.4.5 Calidad .....	41
1.2.2.4.6 Satisfacción del cliente .....	41
1.3 Fundamentos, sociales, psicológicos, filosóficos y legales.....	42
CAPÍTULO II .....	51
MATERIALES Y MÉTODOS .....	51
2.1 Tipo de investigación .....	51
2.2 Métodos de investigación.....	52
2.3 Diseño del muestreo.....	53
Entrevista .....	53
Población.....	53
Encuesta .....	53
Población y muestra .....	53
2.4 Diseño de recolección de datos .....	54
CAPÍTULO III.....	55
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	55
3.1 Análisis de datos (cualitativos o cuantitativos).....	55
3.2 Limitaciones.....	89
3.3 Resultados .....	89
Propuesta de plan estratégico de talento humano para la “Distribuidora Piedra”. 90	

Conclusiones .....	124
Recomendaciones.....	125
Bibliografía .....	126
Anexos .....	130
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	130
Anexos 2: Instrumentos de recolección de datos (Encuesta).....	132
Instrumentos de recolección de datos (Entrevista).....	134

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población - Entrevista .....	53
Tabla 2: Población - Encuesta.....	53
Tabla 3: Edad .....	58
Tabla 4: Sexo .....	59
Tabla 5: Educación.....	60
Tabla 6: Residencia.....	61
Tabla 7: Filosofía corporativa .....	63
Tabla 8: Planteamiento de objetivos .....	64
Tabla 9: Estrategias de Talento Humano .....	66
Tabla 10: Políticas de disciplina .....	67
Tabla 11: Políticas puertas abiertas.....	68
Tabla 12: Políticas de la diversidad .....	70
Tabla 13: Subsistema de reclutamiento de talento humano.....	71
Tabla 14: Subsistema de formación y capacitación .....	72
Tabla 15: Subsistema de Evaluación de desempeño.....	74
Tabla 16: Subsistema de seguridad e higiene .....	75
Tabla 17: Desempeño individual .....	76
Tabla 18: Desempeño grupal .....	77
Tabla 19: Desempeño organizacional .....	78
Tabla 20: Factores de desempeño-Competencias .....	80
Tabla 21: Factores de desempeño-Conocimientos.....	81
Tabla 22: Factores de desempeño-habilidades.....	82
Tabla 23: Factores de desempeño-Liderazgo.....	83
Tabla 24: Indicadores de medición de desempeño-Eficiencia.....	84
Tabla 25: Indicadores de medición de desempeño-Eficacia .....	85
Tabla 26: Indicadores de medición de desempeño-Productividad.....	86
Tabla 27: Indicadores de medición de desempeño-Calidad.....	87
Tabla 28: Indicadores de medición de desempeño-Satisfacción del cliente .....	88
Tabla 29: Objetivos-específicos .....	93
Tabla 30: Cronograma de actividades.....	97
Tabla 31: Propuesta de políticas de Th .....	102
Tabla 32: Propuesta de subsistemas de Th.....	103
Tabla 33: Necesidades de capacitación para el TH.....	113
Tabla 34: Formato para la evaluación de desempeño .....	115
Tabla 35: Señaléticas de riesgo .....	121
Tabla 36: Señalética de seguridad.....	122
Tabla 37: Matriz de consistencia.....	130

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Edad .....	59
Ilustración 2: Sexo .....	60
Ilustración 3: Educación.....	61
Ilustración 4: Residencia.....	62
Ilustración 5: Filosofía corporativa .....	63
Ilustración 6: Planteamiento de objetivos .....	65
Ilustración 7: Estrategias de Talento Humano .....	66
Ilustración 8: Políticas de disciplina .....	68
Ilustración 9: Políticas de puertas abiertas .....	69
Ilustración 10: Políticas de diversidad .....	70
Ilustración 11: Subsistema de reclutamiento de talento humano .....	71
Ilustración 12: Subsistema de Formación y capacitación .....	73
Ilustración 13: Subsistema de Evaluación de desempeño.....	74
Ilustración 14: Subsistema de seguridad e higiene .....	75
Ilustración 15: Desempeño individual .....	77
Ilustración 16: Desempeño Grupal.....	78
Ilustración 17: Desempeño organizacional .....	79
Ilustración 18: Factores de desempeño-Competencias .....	80
Ilustración 19: Factores de desempeño-Conocimientos.....	81
Ilustración 20: Factores de desempeño-Habilidades.....	82
Ilustración 21: Factores de desempeño-Liderazgo.....	83
Ilustración 22: Indicadores de medición de desempeño-Eficiencia.....	84
Ilustración 23: Indicadores de medición de desempeño-Eficacia.....	85
Ilustración 24: Indicadores de medición de desempeño-Productividad.....	86
Ilustración 25: Indicadores de medición de desempeño- Calidad.....	87
Ilustración 26: Indicadores de medición de desempeño-Satisfacción del cliente .	88
Ilustración 27: Flujograma del proceso de reclutamiento y selección del TH....	104
Ilustración 28: Anuncio para vacante.....	108
Ilustración 29: Flujograma de formación y capacitación.....	109
Ilustración 30: Formato de capacitaciones impartidas .....	112
Ilustración 31: Flujograma de la evaluación de desempeño .....	114

## **Introducción**

El talento humano es un componente primordial en las empresas, debido a que es la base de la productividad y auge de las mismas. Constantemente las organizaciones atraviesan permutas en el entorno laboral a las cuales el personal de éstas tiene que adaptarse de la manera más adecuada cumpliendo tanto con la satisfacción organizacional como personal.

Como manifiesta (Briceño, 2013) “Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aún cuando la extensa literatura de las ciencias administrativas a lo largo de más de un siglo manifiestan “el recurso humano es el activo más valioso””.

Además, resaltando el estudio de (Zapata, 2013) “La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director en este caso sobre el talento humano. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes” Cabe mencionar que un plan estratégico es un proceso dinámico y flexible que permita el acceso a modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias con el personal.

Considerando la importancia para las empresas de este recurso intangible como es el talento humano, un estudio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad manifiesta:

(Torre, 2015) “La gestión estratégica del talento humano destaca la importancia de la valoración del empleado, “pensar en términos de relaciones significa dar el siguiente paso y valorar ó medir esa relaciones. Este enfoque en el rendimiento de la plantilla o capital humano es un concepto relativamente nuevo tanto para los jefes de línea como para los profesionales de recursos humanos, pero también es cada vez una característica del mayor esfuerzo por valorar la actuación del activo intangible”

Es decir, constata que se debe aplicar una gestión estratégica idónea para que los colaboradores se sientan valorados y desempeñen de mejor manera sus funciones y actividades asignadas.

Por otra parte, estudios realizados en América Latina específicamente en Colombia detalla:

“Se identifica una problemática común en muchos países Latinoamericanos, y es la pérdida de talentos a la cual están expuestas las empresas, por lo cual desde la gerencia del talento humano debe existir una gestión estratégica que busque minimizar la ocurrencia de esta problemática, y que permita divulgar asertivamente los objetivos organizacionales buscando que todo el equipo de colaboradores participe de manera activa generando sentido de pertenencia”. (Vargas, 2016).

Por ello, es importante reconocer que al implementar herramientas de gestión administrativa para el capital humano como son planes estratégicos y sus subsistemas idóneos que permitan cumplir los objetivos tales como: reclutamiento del personal, evaluación de desempeño, políticas, capacitación, entre otros.

Claros ejemplos a nivel nacional de las ventajas de la aplicación de una herramienta administrativa en este caso mencionamos el aporte de (Llanos, 2017) “Un plan estratégico de talento humano en las empresas tanto pública como privada son Petroamazonas, CNEL EP y Comisariato, entre otras. Cuyo propósito con su implementación es la optimización y fortalecimiento de las competencias tanto personales como laborales de los colaboradores de estas empresas antes mencionadas”. Este tipo de planes estratégicos que están enfocados al talento humano se dividen en las siguientes partes: plan institucional de capacitación, plan de bienestar e incentivos, plan de seguridad y salud para el trabajo, plan de previsión de talento humano, plan anual de vacantes.

Por medio del análisis situacional que realizan estas instituciones ayudan a la creación de planes para el beneficio y alcance de los objetivos internos del talento humano y la empresa, que conllevan a un buen trato tanto al cliente interno como externo, convirtiéndose en un factor vital para el éxito empresarial que se relaciona e influye en el clima laboral de la organización, y si se valora como adecuado o positivo aporta a la estabilidad e integración en el progreso laboral. Pero si los colaboradores observan un desequilibrio entre sus necesidades, este es considerado negativo, por ende, la satisfacción del personal depende de las discrepancias entre sus aspiraciones y sus oportunidades que presenta la empresa para su desarrollo laboral y profesional.

Actualmente, en la localidad peninsular aunque el éxito no solo depende del desempeño laboral, este se ha convertido en un elemento primordial para alcanzar la eficacia, eficiencia y sobre todo los objetivos de una organización, pero muchas veces esta se ve interrumpida por la falta de elaboración e implementación de un plan estratégico de talento humano. Cabe resaltar que la Distribuidora “Piedra”, objeto de estudio tiene aproximadamente más de 25 años en el mercado satisfaciendo las necesidades del consumidor minorista y mayorista con su variedad de productos cárnicos, a la provincia de Santa Elena y sectores aledaños.

La distribuidora abre sus puertas a cientos de clientes diariamente, doce horas al día con horarios equitativos y rotativos, siempre pensando en la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes, además cuenta con los recursos como financiero, humano y tecnológico entre ellos equipos y frigoríficos adecuados, para almacenar los productos y poder abastecer las necesidades del mercado al que se dirige y sobre todo con un capital humano especializado para brindar un excelente servicio.

Aun así, se pudo constatar características relevantes que afectan de manera negativa el desempeño del personal que ha sido obtenida por medio de información preliminar. De manera general se puede mencionar la falta de un plan estratégico de talento humano, dentro del cual se derivan factores como un inadecuado ambiente laboral y de una cultura visionaria, así como de una desmotivación debido a que el personal labora e incluso los días feriados, además no tienen claro los objetivos tanto de la empresa como del personal, con respecto a las capacitaciones tanto en el área operativa como administrativa no las brindan periódicamente, las políticas planteadas empíricamente en la empresa son incumplidas, debido a la carga de horas el desempeño laboral del personal baja afectando directamente a la productividad de esta empresa. Siendo así que la productividad y por ende las ventas bajen o mantengan un nivel estándar. Por ello

es necesario tomar las decisiones adecuadas para que la empresa rinda su máximo potencial y por otra parte los colaboradores desarrollen el sentido de la pertenencia y empoderamiento con la empresa donde prestan sus servicios.

El presente estudio de un plan estratégico enfocado al talento humano con los subsistemas adecuados, fortalecerá las competencias y desempeño de los colaboradores de la Distribuidora “Piedra”, además de mejorar la calidad en atención al cliente y el sentido de pertenencia del personal. Ante esta problemática surge la siguiente **formulación del problema:**

¿Cómo un plan estratégico de talento humano mejora al desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad?

Una vez formulado el problema tenemos la **sistematización** tal como se menciona a continuación:

- ¿Cuál es la situación actual en la “Distribuidora Piedra” en relación a la planificación estratégica de talento humano y desempeño laboral?
- ¿Cuáles son los factores de un plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral?
- ¿Qué elementos se necesita para diseñar un plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad?

Considerando los aspectos antes mencionados, para el presente estudio se detalla como **objetivo de la investigación:** Proponer un plan estratégico de talento

humano para la mejora del desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad.

Por lo consiguiente para el cumplimiento del objetivo se desarrollan las respectivas **tareas científicas:**

- Diagnosticar la situación actual en la "Distribuidora Piedra" en relación a la planificación estratégica de talento humano y desempeño laboral
- Identificar los factores de un plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral
- Determinar los elementos que se necesitan para diseñar un plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de la "Distribuidora Piedra" del cantón La Libertad

El presente estudio posee como **justificación teórica** una gran variedad de conceptualizaciones y factores que identifican y abarcan el plan estratégico enfocado al talento humano y el desempeño laboral, los mismos que contribuyen al cambio y cumplimiento de los objetivos que se percibe, además de una constante satisfacción laboral en el talento humano.

De esta manera, se tiene aportes relevantes que constatan la importancia de estas variables, principalmente en la gestión adecuada del talento humano por medio de la herramienta guía como es la planeación estratégica, valorando el aporte de (Alles, 2015) “La administración estratégica de Talento Humano es la formulación y ejecución de las políticas y prácticas de recursos Humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”.

Con el diseño y aplicación de esta guía con sus respectivos subsistemas el talento humano fortalecerá tanto las competencias de los colaboradores como la productividad de la empresa, además del desempeño laboral que mencionando a (Chiavenato I. , 2013) ostenta que “El desempeño laboral son las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización”. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza primordial con la que cuenta una empresa.

Con respecto a la **justificación metodológica** se puede destacar la utilización del enfoque cuantitativo y cualitativo, además del descriptivo-exploratorio. En primera instancia permitirá indagar y tener un acercamiento con el problema, situaciones relacionadas, etc. Así también posee métodos de investigación como el inductivo, deductivo, analítico y bibliográfico. Y como instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta y entrevista en las diversas áreas tanto operaria como administrativa respectivamente, es decir a los involucrados para obtener mayor veracidad en la información y a su vez permita dar razón a los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, a la **justificación práctica** el presente estudio tiene como principal propósito para los colaboradores de esta empresa ser un ente referencial para futuras indagaciones enfocadas al talento humano. En este caso el diagnóstico situacional permite conocer el nivel de satisfacción y motivación laboral que se percibe. Por otra parte, se considera la propuesta de un plan estratégico de talento humano el mismo que propone estrategias relacionados a los diferentes subsistemas de talento humano y políticas que permitirán guiar la toma decisiones de los directivos de la distribuidora “Piedra” con lo cual se pretende mejorar el desempeño de los colaboradores e incremento de la satisfacción personal y

laboral. Es decir, beneficiando a los principales involucrados como son el propietario y gerente de la empresa y el personal que labora en esta empresa.

Considerando las tareas científicas antes mencionadas se plantea la **idea a defender**: La implementación de un plan estratégico de talento humano permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” en el cantón La Libertad.

El presente estudio se estructura de varios capítulos; la primera parte es introductoria basada en la información preliminar obtenida en la distribuidora “Piedra” que inicia con el planteamiento del problema, objetivo general y tareas científicas, justificación, idea a defender, la misma que consta de tres capítulos y la propuesta.

En el capítulo I, se puntualiza el marco teórico, donde se detalla la revisión de la literatura, el desarrollo de teorías y conceptos de autores relevantes, conjuntamente los fundamentos filosóficos, sociales, psicológicos y legales que brindan confiabilidad a la investigación.

El capítulo II, menciona los materiales y métodos de investigación, tipos de investigación, diseño de muestreo y recolección de datos que respaldan la metodología del trabajo.

En el capítulo III, se encuentran el análisis de datos, limitaciones, la aplicación de entrevista, encuestas y sus resultados en la empresa, así como la propuesta, conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

## CAPITULO 1

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Revisión de la literatura.

##### Tesis A

De acuerdo al estudio denominado **“Plan estratégico para la gestión del talento humano para la hacienda hostería Milliguayco localizada en el cantón Pallatanga provincia de Chimborazo”** realizado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, (Alarcón & Espinoza, 2015) Facultad de Administración. Tesis para optar el grado académico de Ingeniería Comercial – Guayaquil hace referencia al diseño, de un proceso sistemático por lo que se ha elaborado tres Diccionarios; Diccionario de Competencias propias de la Cooperativa según su Plan estratégico; Diccionario de Comportamientos que están alienados a las definiciones de las Competencias: Diccionario de Preguntas que son generadas en base a las mismas, siendo estos la base para el correcto funcionamiento de los subsistemas de Talento Humano.

Uno de los problemas que no ha permitido contar con personal capacitado, es que en el sector la mano de obra con la que puede contar la hostería no tiene la preparación necesaria en materia de turismo al haber en muchos casos culminado sólo la educación primera y otros hasta la secundaria.

La hostería ha mantenido un sistema de gestión del talento humano rústico, es decir, de acuerdo a las necesidades de crecimiento se ha contratado personal sin las debidas pruebas ni experiencia necesaria para el cumplimiento del puesto encomendado. Así también no hay una política clara en la Hostería para la capacitación, promoción y desarrollo de funciones claras.

Por esta razón, el presente proyecto de investigación analiza las razones por la cual no ha podido contar con un personal acorde y comprometido con la calidad y atención al cliente, así como la manera más eficaz de gestionar el talento humano para dar solución a dicha problemática mediante un plan estratégico que gestione el talento humano en la hacienda hostería Milliguayco y obtener la satisfacción de los colaboradores y la fidelización de los clientes en la hostería.

Mostrando a continuación del problema: ¿Qué incidencia tiene la gestión del talento humano en la rotación del personal, y en la atención y servicio al cliente de la hacienda hostería Milliguayco?

Su objetivo general se enfoca en analizar los factores que inciden en la rotación del personal y la atención al cliente con la finalidad de obtener la satisfacción tanto de los colaboradores y clientes logrando la fidelización mediante la aplicación de un plan estratégico que gestione el área de talento humano en la hacienda hostería Milliguayco.

Con el fin de optimizar el desarrollo de la investigación para el proyecto en la metodología aplicada posee dos tipos de investigación: Deductivo- inductivo: Con este método se analizó los ambientes que deben ser considerados estratégicos en la formación y desarrollo de las funciones del personal que labora actualmente y analítico- sintético: La información recolectada se sometió a análisis permitiendo llegar a la explicación de la gestión estratégica del talento humano, el análisis consistió en la descripción de cada uno de los elementos de un todo, desarrollando un papel importante al reconocer cosas, hechos. Se utilizó la técnica de entrevista y técnica de encuesta como las herramientas más eficaces para el planteamiento del diseño del plan estratégico.

Se elaboró un modelo de encuesta y de entrevista, que se socializó inicialmente con el gerente propietario de la Hacienda Hostería Milliguayco para determinar

los factores internos y externos de la misma y eliminar aquellas preguntas que considere de corte confidencial.

Finalmente se puede concluir con los siguientes resultados:

Los datos que se recolectó de la empresa para el respectivo análisis indican inconvenientes como problemas en el clima laboral y en el trato con el cliente, afectando a la estabilidad laboral de los colaboradores a esto se le suma la presión que sienten las personas que trabajan en la hostería con la situación de vivir en otros cantones y estar lejos de sus familias.

Entre los descontentos expresados en las encuestas está el hecho de realizar otras actividades para las que no fueron empleados, al monitorear la actividad comercial se pudo observar en qué situaciones y momentos se da este fenómeno y así poder dar solución o evitar que el personal realice otras actividades para las que no fue empleado, llevando al análisis de la estructura organizacional de la empresa y la designación de las respectivas responsabilidades.

#### **Tesis B:**

Se considera el aporte de (Navarrete & Guerrero, 2017) con el tema “**Modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Arthroscare S.A.**” de la Universidad de Guayaquil de la facultad de Administración. Tesis para optar el grado académico de ingeniería comercial – Guayaquil hace referencia al bajo nivel del desempeño organizacional, de allí que el propósito general del presente estudio fue la determinación de la incidencia del modelo de gestión administrativa del talento

humano en el desempeño organizacional mediante un estudio bibliográfico, e investigación de campo para el diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Para ello se evaluó el modelo de gestión, luego se identificaron los factores que afectaban el desempeño, se determinaron estrategias acordes a las necesidades de las diferentes áreas y por último se valoraron los aspectos a considerar para el diseño de un plan estratégico de recursos humanos.

En la actualidad la empresa ArthrosCare S.A., tiene que adaptarse a la no dependencia con la empresa tercerizadora y recuperarse de los gastos que generaba; de no contar con una planificación correspondiente a un modelo de gestión administrativa que incluya estas alternativas de reconocimiento de sus talentos, afectará las funciones de los empleados en sus puestos, la comunicación y sus interrelaciones, razones que hace necesario un cambio a nivel organizacional, convirtiéndose este como el problema general.

Llegando así a la formulando del problema ¿De qué manera incide el modelo de gestión administrativa del talento humano en el desempeño organizacional de la empresa ArthrosCare S.A. en el 2016?

Tiene como objetivo determinar la incidencia del modelo de gestión administrativa del talento humano en el desempeño organizacional, mediante estudio bibliográfico, e investigación de campo en la empresa ArthrosCare S.A., para el diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Los métodos utilizados en el presente estudio pertenecen a los grupos teóricos, empíricos y estadísticos. El método científico, se pudo observar el desempeño organizacional alcanzado por el talento humano que labora en la empresa ArthrosCare, propone un plan estratégico de modelo de gestión administrativa. A través del método inductivo-deductivo, se expuso las características de una

adecuada gestión del talento humano con el detalle de la aplicación del plan estratégico para estructurar un perfil de trabajador satisfecho y productivo.

Mediante el método analítico-sintético, se abordó el fenómeno de gestión administrativa con los conceptos de liderazgo, control interno y clima organizacional para que cada empleado desarrolle las competencias necesarias y logre constituir una organización de calidad. Con el método sistémico se relacionó el deficiente desempeño del talento humano con un eficaz modelo de gestión, para elevar los niveles de comunicación, de relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Se utilizó la técnica de recopilación de datos de la entrevista y encuesta como las herramientas más eficaces para el planteamiento del modelo de gestión administrativa.

Para concluir se detalla que en la empresa ArthrosCare S.A., la gestión del talento humano es de suma importancia, puesto que se le otorga un valor que lo orienta a reflexionar sobre su accionar diario, el diagnóstico, luego de la evaluación, de administrativos como de empleados, sin embargo, amerita cambios ya que se percibe cierto grado de insatisfacción de las personas que actualmente laboran. Además, la socialización de las normativas utilizadas en la empresa es insuficiente. Por otro lado, las interrelaciones entre gerente y trabajadores tienen un perfil muy bajo. En referencia al liderazgo del docente, necesita mejorar en su orientación, redirección y motivación para el cumplimiento de las metas planteadas.

Una de las estrategias desarrolladoras del talento humano es la motivación, la cual debe responder a las necesidades de las diferentes áreas para ser aplicadas en la empresa. También se recomienda revisar la estrategia del diseño de procesos para

reclutamiento de personal para seleccionar el elemento humano que requiere la empresa para un buen funcionamiento. Del mismo modo el personal que integra la nómina debe potencializar sus habilidades que le permitirán dar atención a los clientes.

### **Tesis C**

Por lo consiguiente, el trabajo de investigación con el tema “**Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para una dirección provincial del consejo de la judicatura, año 2015**” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (Mantilla, 2015) en el que se diseñó un Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, con el fin de determinar un modelo de gestión sobre los procesos que intervienen en la administración del talento humano, tales como el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del mismo, de tal manera que este ámbito este cubierto totalmente.

Para que una institución alcance los objetivos, razón de ser de la misma, es necesario que, en concordancia con los principios y fundamentos de la administración, cuente con un plan estratégico el mismo que debe ser un instrumento flexible y que debe estar en continuo análisis a fin de poder establecer los cambios que exige la sociedad civil, en concordancia con la tecnología y el tiempo. Teniendo así la formulación del problema que muestra a continuación: La inexistencia de un plan estratégico de gestión del talento humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, incide en la efectividad administrativa.

Su objetivo propuesto es diseñar un Plan Estratégico para la gestión del Talento Humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

Los métodos que se utilizó en la investigación son: inductivo - deductivo y analítico - sintético, para lo cual se partirá de la observación directa de los hechos o fenómenos, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para finalmente estar en capacidad de plantear el Proyecto ya mencionado en concordancia a la situación existente.

Dichos métodos que fueron utilizados, respectivamente, al momento de recabar la información necesaria dentro de la técnica del FODA y cuyos resultados permitieron establecer las condiciones en que, de acuerdo a los resultados y participación individual, dieron paso al conocimiento de la situación real institucional. El establecer dicha situación fue el punto de inicio para concretar, a través del método analítico – sintético, las estrategias que van a formar parte de este plan estratégico. El instrumento utilizado fue la encuesta por medio de cuestionarios estandarizado, mientras que para el Jefe de Talento humano se realizó una entrevista utilizando la ficha técnica recomendada para el caso.

Por último, se concluye con los siguientes resultados, el análisis contextual de una organización, tanto interno como externo, es una actividad básica dentro del desarrollo de una planificación que afecta a la misma.

La planificación estratégica para la gestión del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, constituye una herramienta

administrativa necesaria, cuyo objeto es la orientación y guía hacia el mejoramiento continuo del personal.

## **Tesis D**

El proyecto que se presenta a continuación cuyo tema es: “**Diseño de un Modelo por Competencias para la gestión del talento humano en la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP.**” en la universidad De Pereira (Marulanda, 2017) fue realizado en la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP. con el objetivo de diseñar un modelo de competencias para la gestión del talento humano, que permitiera alinear a todos los integrantes de la organización en busca del cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020 y por ende de los objetivos organizacionales

La gerencia General de la Empresa de Energía en un trabajo conjunto con el área de Gestión Humana implementó acciones dirigidas al mejoramiento de los procesos de administración de su personal, reestructurando el modelo actual de Gestión Humana en cuanto a los proceso de selección, evaluación y desarrollo, por un modelo de Gestión Humana por competencias, siendo consecuente con la Planeación Estratégica Corporativa y con las exigencias determinadas en la visión y en los objetivos de la organización. Definiendo así el siguiente problema: ¿Cuál es el modelo por competencias adecuado para gestionar el Talento Humano de la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP?

Su objetivo general es diseñar un modelo de competencias para la gestión del talento humano de la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP. que permita el desarrollo de las habilidades y competencias del personal y por ende un mejor desempeño en el cargo, para el logro de los objetivos organizacionales.

El método desarrollado en esta investigación fue descriptivo en un nivel cualitativo, ya que buscaba dar las características y condiciones del modelo por competencias para la gestión humana de la Empresa de Energía, proporcionando detalle de la condición o situación actual del área de Gestión Humana de la Empresa de Energía frente a las competencias manejadas para cada uno de los roles. Este método de investigación tuvo como finalidad definir, clasificar, catalogar y caracterizar el estado de competencias en la Empresa de Energía y así mismo describir el diseño de un nuevo modelo que permita mayor claridad y mejor desempeño por parte de los integrantes de la organización al interior de su rol y en el desarrollo de actividades con los demás roles.

Revisión documental al interior de la Empresa tales como el Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020, objetivos estratégicos, misión, visión, perfiles de cargo, procedimiento de desarrollo humano, formato de perfil de cargo, formatos evaluaciones de período de prueba, formatos de entrevista de selección, proceso de evaluación de desempeño, estructura organizacional, con el fin de contar con toda la información referente al horizonte de la compañía y las metas trazadas para el logro de los objetivos.

Entrevista estructurada con los gerentes de área, así como subgerentes y líderes donde se solicitó mayor información de cada uno de los cargos de la organización, la cual se basó en el formato de perfil de cargo existente contemplando los siguientes apartados: funciones del cargo, requisitos, conocimientos técnicos y habilidades requeridas para un óptimo desempeño dentro del rol.

Finalizado el proyecto de diseño del Modelo de Gestión por Competencias se concluye que los beneficios para la Empresa de Energía de Pereira, se verán bajo

los siguientes aspectos: Adecuada actualización, distribución y clasificación de cargos dentro de la estructura organizacional, permite contar con idoneidad en los perfiles de cargo, garantiza un proceso de selección más acertado, dado que parte desde las competencias establecidas en el perfil.

Dicho modelo de gestión por competencias, permitirá dar continuidad a todos los procesos del área de gestión humana a lo largo del tiempo, independientemente de las personas que se encuentren dentro de esta área, pues fueron estandarizados los procedimientos y documentos asociados al modelo, lo que permite que las personas que se encuentren vinculadas al proceso entiendan su dinámica y continúen desarrollando los procedimientos conforme al modelo.

## **1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos.**

### **1.2.1 Plan estratégico de talento humano (Variable Independiente)**

#### **1.2.1.1 Planificación**

Resaltando el aporte de (Mantilla, 2015) “la planificación se define como los procedimientos establecidos los cuales van a permitir que los integrantes de una organización realice sus actividades de acuerdo a los objetivos y metas planteadas, además de ser controlado en caso de tomar medidas correctivas al momento de realizar la planificación.”

Además, mencionamos el resultado de (Saavedra Guzmán, 2017) especifica que “planificar, describe sus propias finalidades y establece los medios para lograr su alcance. Dentro de una organización pública, privada y considerando su actividad, el principal objetivo que tienen los miembros de esta, es alcanzar el antes planificado (misión, visión, objetivos y metas) mediante la utilización de

herramientas apropiadas para un mejor desenvolvimiento e interacción entre el talento humano”.

Por lo consiguiente, se detalla el aporte de (Burdiles, 2019) El concepto de planificación se ha consolidado desde el mundo del desarrollo organizacional como un saber disciplinar, extendiendo su aplicabilidad a todos los ámbitos del quehacer humano.

La planificación es el proceso mediante el cual se coordina una serie de actividades en un determinado período y utilizando los recursos necesarios, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y de tener un tiempo estimado.

#### **1.2.1.2 Estrategias**

Con respecto a la estrategia (Mantilla, 2015) aporta que es una parte fundamental del plan estratégico que debe ser socializada a los miembros de la organización, pues al hacer esto los directivos aseguran que sus colaboradores se sientan comprometidos y además de que tengan conocimiento de lo que queremos alcanzar y como hacerlo.

Es necesario considerar que algunas veces la estrategia debe cambiar por circunstancias inesperadas, por lo que el plan deberá a su vez ajustarse para poder hacerle frente a los imprevistos, es decir debe ser flexible a cambios.

Por otra parte, aportando a este concepto (Sotomayor, 2016) manifiesta que la estrategia es el de dar sentido y clarificar lo que es actualmente la organización y también lo que quiere llegar a ser, por lo que se puede decir que la estrategia es una declaración de intenciones en la que se incluye el QUE actual "Qué somos" y el QUE futuro "En qué nos queremos convertir"

También (Sanchez, 2013) resalta que la estrategia puede considerarse como un plan integrador que aporta detalles más específicos que las declaraciones de visión o de misión. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales.

Por último,

Estrategias es el complemento de un plan que debe ser flexible a los cambios, este tiene como finalidad mejorar y fortalecer diversos aspectos de una organización, para con ello cumplir los objetivos propuestos.

### **1.2.1.3 Planificación estratégica**

Con respecto a la planificación estratégica (Córdova & Urresta, 2015) manifiestan que la “planificación estratégica como el proceso por el talento humano de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos, además de las operaciones necesarias para alcanzar sus objetivos.”

Por lo consiguiente valoramos el aporte de (Navarrete & Guerrero, 2017) la planeación estratégica es un instrumento de gran ayuda para la gestión administrativa, pues aprueba ampliar las capacidades de organizaciones para implantar objetivos donde se busca esencialmente anticipar eventos que puedan llegar a afectar la empresa, ya sea de una manera positiva o negativa.

Planificación estratégica es el instrumento guía que hace que las estrategias sean aplicables, además es una ventaja para anticipación de acontecimiento y cumplimiento de los fines trazados.

#### **1.2.1.3.1 Talento humano**

Con relación a este término (Navarrete & Guerrero, 2017) menciona que el talento humano es lo relativo a conocimientos, experiencias, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades individuales que necesitan de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógica matemática. La principal característica del profesional con talento es la innovación. Los profesionales con talento innovador son capaces de inducir el cambio y reinventar para mejorar.

Además, valoramos el resultado de (Briceño, 2013) el capital humano es la habilidad intelectual del personal que forma la institución, no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros elementos como son las habilidades, motivación, cualidades, prácticas, salud, intereses vocacionales, aptitudes, potencialidades, etc.

El capital humano es considerado uno de los principales componentes de una organización es el recurso o destreza intelectual que impulsa y ejecuta las actividades que la empresa asigna para que esta funcione de manera adecuada cumpliendo las expectativas de los miembros en general.

#### **1.2.1.4 Plan estratégico de talento humano**

Resaltando el aporte de (Córdova & Urresta, 2015) la planificación de los recursos humanos es un movimiento clave e integradora de la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en una brújula necesaria para todo el operar, debido a que contiene subsistemas y factores que si no se gestionan de manera adecuada repercuten directamente en el personal y su desempeño.

También, valorando el aporte de (Alles, 2015) “la administración estratégica de Talento Humano es la formulación, realización de las políticas y destrezas de recursos humanos, produciendo habilidades y conductas de los trabajadores que son necesarios para la empresa alcanzando sus metas estratégicas”.

La administración de talento humano es una herramienta indispensable para la gestión del talento humano, para el alcance de los objetivos trazados por medio de la aplicación de las políticas y prácticas enfocadas al recurso humano.

#### **1.2.1.4.1 Políticas de talento humano**

En relación a las políticas aplicadas de recursos humanos (García, 2017) aporta que son significativos, en gran medida, se utilizan para atraer, retener y motivar a los empleados, en general, se establece que cuando se alcanza estos objetivos, produce un efecto positivo en los resultados, debido a que influye en la disciplina, organización y cumplimiento de los colaboradores.

Así mismo, (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2015) señala que las políticas al talento humano son pautas que se establecen para administrar funciones y salvaguardar que estos se desempeñen de acuerdo con los objetivos planificados. Estas forman una orientación administrativa para impedir que los empleados realicen acciones inadecuadas a su área o que representen un peligro en el éxito de las funciones o tareas específicas asignadas según los requerimientos del puesto de trabajo.

Las políticas enfocadas al talento humano son parámetros internos de acción que aportan al control de las funciones y desempeño de los colaboradores con el fin de que los objetivos organizacionales sean cumplidos adecuadamente.

#### **1.2.1.4.1.1 Tipos de políticas de talento humano**

Considerando el aporte de (Alles, 2015) sobre las políticas organizacionales son aquellas que deben cumplir los integrantes de la organización dentro están las políticas de talento Humano. Existen tres tipos de políticas enfocados al talento humano: políticas de disciplina, políticas de puertas abiertas y políticas sobre diversidad.

- Políticas de disciplina concernientes al cumplimiento de los procesos fijados a la organización por parte de los individuos que las integran.
- Políticas de puertas abiertas son respectivas los propios colaboradores logrando acceder a los niveles superiores con facilidad, para trazar inquietudes y sugerencias.
- Políticas sobre diversidad relacionados para salvaguardar y que se trabaje con personas de diferentes características respectivas a la composición social.

Dado el aporte del siguiente autor (García, 2017) las políticas son reglas que se establecen para dividir funciones y asegurar que estos se desempeñen de acuerdo a los objetivos planteados. Dividiendo a las políticas de la siguiente manera:

- Políticas de promoción interna estas tratan que los actuales empleados tienen elección preferencial para seleccionar determinados puestos.

- Políticas de compensación son enunciadas por la empresa a través de diferentes niveles de compensación para determinadas actividades, esto garantiza que la labor sea igual, es decir corresponda a una compensación comparable.
- Políticas sobre situación de personal están referidas a las establecidas en la LOT, se aplican actuando con las leyes de un país determinado, la empresa puede proceder a vetar o favorecer la contratación del personal.

Considerando los aportes de los autores citados se considera las políticas más idóneas para el talento humano de la Distribuidora, las políticas planteadas por Alles debido que la misma se enfoca en la parte disciplinaria, de puertas abiertas que da pauta a la sugerencia sin considerar el nivel jerárquico del individuo y por último la política sobre diversidad que complementa la integración de los colaboradores sin importar alguna característica social.

#### **1.2.1.4.2 Subsistema de talento humano**

Mencionamos a (Saavedra Guzmán, 2017) manifestando que un subsistema es un proceso continuo que suministra la información y las herramientas apropiadas a los empleados para gestionar sus actividades, transformándose en el eje fundamental para el manejo de un sistema de gestión del talento humano óptimo.

Los subsistemas de gestión del talento humano son los vínculos que interrelaciona el desarrollo humano con el desarrollo organizacional, además es el encargado de plasmar las condiciones necesarias para que las personas progresen integralmente dentro de la organización y contribuyan a la permanencia de la misma (Caicedo, 2013)

Los subsistemas de talento humano son canales que componen un proceso donde se establecen contexto y parámetros para la mejora continua del comportamiento y desempeño de los colaboradores y de la organización en general.

#### **1.2.1.4.2 .1 Tipos de subsistemas de talento humano**

Existen diversos tipos de subsistemas dependiendo de la apreciación y aporte del autor como los siguientes:

Mencionamos del artículo de la revista científica (Obando, 2015) citando a Idalberto Chiavenato (1993) analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes integrados distribuidos de la siguiente manera:

- Subsistema de provisión de RH: Este contiene la investigación de mercado, el reclutamiento y selección y la mano de obra.
- Subsistema de aplicación de RH: Este subsistema encierra el análisis y descripción de cargos, evaluación del desempeño, integración o inducción y el movimiento del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH: Incluye la retribución, higiene, planes de beneficio social y seguridad en el trabajo, investigaciones y vigilancias del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH: Incluye las preparaciones y los planes de progreso de personal.
- Subsistema de control de RH: Incluye el sistema de datos, sistema de investigaciones de RH. y la audiencia de RH

Los Sistemas de Gestión de Talento Humano, según (Sotomayor, 2016) se subdivide en: Subsistema de reclutamiento y selección, subsistema de formación y

capacitación, subsistemas de evaluación y desempeño, Subsistema de seguridad e higiene.

- Subsistema de reclutamiento y selección: el reclutamiento puede definirse como un conjunto de instrucciones utilizadas con el fin de atraer a candidatos suficientes e idóneos para un puesto específico en una organización. (Alarcón & Espinoza, 2015)
- Subsistemas formación y capacitación: compone las capacitaciones, formación y el desarrollo que fueron parte de una educación apta y profesional.

Capacitación: “Es preparar al colaborador de los conocimientos prescindible para desempeñarse de manera adecuada en el puesto y actividades asignadas y para las que fue contratado.”

Formación: planifica, a quien la recibe, para una actividad en particular.

Desarrollo profesional: Busca orientar los esfuerzos de generar aprendizaje hacia la especialización. (Armas, 2016)

- Subsistemas de evaluación y desempeño: la valoración de desempeño se usa como indicador de la calidad y cumplimiento de los perfiles profesionales de los recursos humanos. El diseño de las técnicas de las compañías y sus manuales, como parte de la responsabilidad del área de talento humano, es parte del éxito del progreso de todo el personal. (Llanos, 2017)
- Subsistema de seguridad e higiene: la información procedente del análisis de puestos también es excelente al identificar las consideraciones de

seguridad y de salud. Por ejemplo, los empleadores están obligados a expresar si un trabajo es peligroso. La descripción/especificación del puesto debe manifestar esta condición para salvaguardar su integridad. Además, los trabajadores necesitarán información específica sobre de los riesgos, para así poder trabajar en forma segura. (Armas, 2016)

Por consiguiente este autor (Guamán, 2017) manifiesta que el elemento dinamizador, del modelo propuesto, son los subsistemas que conforman el sistema integrado de desarrollo del talento humano como son: subsistema de integración, subsistema de reclutamiento, subsistema de compensación, subsistema de desarrollo, y subsistema de auditoria de recurso humano, componentes que se encuentran debidamente relacionados y articulados con la visión institucional. Detallándose a continuación:

- Subsistema de Integración: es muy importante contar con las personas indicadas para desarrollar las diferentes funciones y actividades que necesita la empresa, por esta razón la selección del personal debe ser exigente de acuerdo a los criterios considerados y necesarios que a través de excelente desarrollo garanticen un óptimo desarrollo y funcionamiento de la organización.
- Subsistema de reclutamiento: es un importante proceso dentro de la gestión de talento humano ya que permite atraer a posibles candidatos que puedan ocupar una vacante dentro de la organización. Selección de personal: La selección tiene como finalidad escoger y clasificar de entre los candidatos reclutados, a los más idóneos que cumplan con las necesidades de un cargo de dentro de la organización, con el objetivo de mantener y aumentar la efectividad en el desempeño del personal.

- Subsistemas de compensación: en este subsistema se busca incentivar a los colaboradores de forma que se pueda satisfacer sus necesidades individuales, a través de remuneraciones justas y beneficios que se adhieran a la ley. Respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cómo compensar a las personas?
- Subsistema de desarrollo se utiliza para el desarrollo de procesos que potencian las habilidades, conocimientos y destrezas del colaborador en beneficio de la empresa. Capacitación: La capacitación significa la preparación del empleado para ejercer de mejor manera un cargo.
- Subsistema de auditoria de recurso humano: reúne a los diferentes procesos utilizados para controlar y evaluar las actividades cumplidas por cada miembro de la organización, verificando los resultados obtenidos. (Durán, 2016)

Considerando el aporte de los autores antes citados considero que bajo el diagnóstico del objeto de estudio y la fundamentación adecuada que los subsistemas poseen semejanza en el contenido, pero utilizando otros términos.

Entre los subsistemas que se adaptan a las características del objeto de estudio son: el subsistema denominado reclutamiento y selección debido a que se enfoca en la captación de nuevo talento humano para un puesto determinado, para la elección se considera las competencias y el perfil que la organización requiera y el subsistema de evaluación considerando como evaluación de desempeño es un proceso que mide la calidad y cumplimiento del talento humano, además mejora la comunicación entre los directivos y subordinados debido a que surge un diálogo para solucionar los aspectos deficientes hallados, complementado con el subsistema de seguridad e higiene.

## **1.2.2 Desempeño laboral (Variable dependiente)**

### **1.2.2.1 Desempeño**

Resaltamos a (Chiavenato I. , 2015) el desempeño es la forma en que los individuos cumplen sus funciones, actividades, obligaciones y responsabilidades. El excelente desempeño da como resultado el éxito de la organización, mientras que un desempeño deficiente no genera valor alguno.

Así mismo, resaltamos a (Oscco Peralta, 2015) con el desempeño que es el comportamiento o los medios instrumentales que se pretende ponerlo en práctica, favoreciendo a la organización se es correcto.

El desempeño son las actitudes y forma de desenvolverse de los individuos, este facilita el éxito de las actividades asignadas y objetivos propuestos.

### **1.2.2.2 Desempeño laboral**

Según (Alarcón & Espinoza, 2015) ostenta que el desempeño laboral está sujeta con las habilidades y conocimientos que aportan las competencias del trabajador, en procesos de alcanzar los objetivos de la empresa. Esto se puede verificar por medio de revisiones de desempeño, a través de las cuales los empleadores toman en cuenta elementos tales como las habilidades organizativas, la productividad, la capacidad del liderazgo y la gestión del tiempo para estudiar a cada empleado de forma individual.

Además, valoramos el aporte de (Oscco Peralta, 2015) sobre el desempeño laboral involucra la interacción de las relaciones humanas, emociones competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos. Un alto desempeño laboral será aquel que alcanza vínculos emocionales tan poderoso y que son capaces de sacrificar algunos intereses particulares por el bienestar común y es capaz de resistir a los peligros y perseverar hasta lograr los objetivos, involucrándose en una mejora continua pues está vinculado con la iniciativa y la capacidad de innovación.

Por lo consiguiente, (Sum Mazariegos, 2015) aporte que el término desempeño laboral se refiere lo que en realidad hace un trabajador en una empresa y su desempeño realizado en sus actividades laborales, sin embargo, son necesarios los aspectos que el individuo tiene como son la eficiencia, calidad y productividad con la que desempeña.

El desempeño laboral es la manera en la que se desenvuelve un individuo dentro de la organización, las relaciones adecuadas, habilidades y competencias al momento de realizar una actividad asignada haciendo uso de la eficacia y eficiencia.

#### **1.2.2.2.1 Tipos de desempeño**

El desempeño es la forma en cómo se desenvuelve el individuo dentro de una organización y con su entorno, por ello los siguientes autores (Navarrete & Guerrero, 2017) los clasifican en 3 niveles desempeño individual, grupal y organizacional, como se detallan a continuación:

#### **1.2.2.2.1.1 Desempeño individual**

Considerando el aporte de (Navarro, 2014) conceptualiza al desempeño individual como el resultado que cada colaborador debe lograr durante un tiempo específico en el marco de operación de su unidad.

También, (Tiomatsui, 2014) aporte que el desempeño del talento individual, será la base para desarrollar el desempeño organizacional, pero este esfuerzo se puede ver deficientes si las particularidades de la estructura, es decir de los elementos relacionados a la gestión del negocio o las características del clima de negocios no apoyan a su desenvolvimiento. La evolución del talento de los individuos que conforman la organización deberá dirigirse al logro de los resultados y se convertirá en una fuerza productiva si los procesos, los sistemas de trabajo, la filosofía y cultura organizacional mejora la forma en la que se practica el liderazgo, los métodos de recompensa, la tecnología y las actividades de los diferentes departamentos están dispuesta y motivados para orientar su esfuerzo hacia el desempeño de dichos resultados.

El desempeño individual es primordial para el desempeño organizacional debido a que consiste en el alcance de los objetivos personales y laborales de cada individuo, de esta forma dará fuerza al cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **1.2.2.2.1.2. Desempeño grupal**

Mencionando el estudio de (Tiomatsui, 2014) con el desempeño grupal pueden ser estudiados en términos de desempeño de la misma forma que la organización a la que corresponden: Éste será equivalentemente el resultado de la composición de una serie de componentes: Los productos o servicios de la empresa, las técnicas y sistemas de trabajo, la manera en la que se ejerce el liderazgo, la calidad y cantidad de tecnología que se dispone al servicio del grupo de colaboradores que se analiza, entre otros elementos accederán a un mayor o menor aprovechamiento del talento de los integrantes del equipo. La combinación de estos dos elementos debe estar encaminada a aprovechar un entorno de negocios propicio o de equilibrar los efectos de un ambiente adverso para poder maximizar sus resultados.

El desempeño grupal este se considera como la combinación de las destrezas, habilidades y conocimientos de un grupo de individuos que permitirá que se optimicen recursos y forme un ambiente de negocio.

#### **1.2.2.2.1.3 Desempeño organizacional**

Valorando el resultado de (Navarrete & Guerrero, 2017) afirma que el desempeño organizacional es la manera de contestar a un giro o cambio en la organización, el cual afecta las creencias, cultura, actitudes, valores y estructura de la organización para habituarse a los cambios, mercados, tecnologías y desafíos que se puedan presentar o estén sucediendo.

Del mismo modo, (Tiomatsui, 2014) aporta que el desempeño organizacional puede ser considerado bastante extenso, que puede contener indicadores económicos, como eficiencia y posibilidad de lucro, o no económicos, como satisfacción de los colaboradores y el porcentaje de innovación.

El desempeño organizacional está enfocado tanto al capital humano como al monetario, estos deben adaptarse a los cambios constantes que existen en la organización con el fin que se cumplan los fines que posee la empresa.

### **1.2.2.3 Factores relacionados al desempeño**

Existen diversos factores con los que se puede relacionar el desempeño del talento humano, haciendo de este el más adecuado como manifiesta el autor (Capuano, 2014) , tales como: las competencias, conocimientos, habilidades y liderazgo.

#### **1.2.2.3.1 Competencias**

En relación a la competencia (Capuano, 2014) declara que es el conocimiento de desarrollar eficazmente una tarea, utilizando los capacidades, experiencias, destrezas y comprensión necesaria, así como las propiedades que faciliten solucionar contextos contingentes y problemas.

Además, resaltando a (Oscco Peralta, 2015) aporta que la competencia es el conjunto de preparaciones, prácticas y destrezas que poseen las personas al momento de cumplir con cierta actividad dentro de una organización.

Las competencias son características que posee un individuo como habilidades y conocimiento, que contribuyen al cumplimiento adecuado de las actividades y tareas encomendadas.

#### **1.2.2.3.2 Conocimiento**

Considerando el resultado de (Rodríguez, 2016) que el conocimiento es una operación de la realidad, pero de la realidad que pertenece al ser humano, y tal realidad es inconstante, por ende, el conocimiento equivalentemente, es cambiante. Es éste una variable dependiente que está inmerso la sujeción de la variable independiente, bajo un determinado instante, de manera eventual, los papeles se intercambian y la realidad humana se gesta a partir del conocimiento disponible y sucesivamente, se retroalimentan la realidad, conocimiento y éste a aquélla.

Por consiguiente, (Rimoldin, 2014) contribuye que el conocimiento es un estado intelectual, y tiene dos lecturas. Según la primera lectura, es rotundamente verdadera, la tesis captura la idea del objetivo principal y que un individuo lo sepa, es necesario que su sentido esté en cierto estado. Según la otra lectura, más controvertida, el estado de que la mente esté en cierta en cierta condición no solo es necesaria sino suficiente.

El conocimiento es una función y característica cambiante que se alimenta de la realidad, además es considerado como lo que sabe o conoce un individuo de algo en particular.

#### **1.2.2.3.2 Habilidades**

En relación a las habilidades (Stephen, 2013) tributa que es la habilidad para realizar conceptuales, es la capacidad de trabajar de manera conjunta con los miembros de la organización, entenderlas intelectualmente para estudiarlas, diagnosticarla y motivarlas, tanto en lo individual como situaciones en grupo.

También, (Crespo, 2013) manifiesta que las habilidades hacen referencia a las destrezas para trabajar dentro de un grupo de personas y fomentar esfuerzos cooperativos en el seno de la misma. Se trata de los contextos necesarios para que las personas se sientan protegidas y puedan expresar libremente sus opiniones en la concavidad del grupo.

Las habilidades es una destreza o condiciones necesarias que contribuyen a la opinión y accionar de un individuo en un trabajo grupal.

#### **1.2.2.3.2 Liderazgo**

Valorando el estudio de (Méndez, 2014) liderazgo es el paso donde un individuo influye sobre un conjunto de personas e inculca, motiva y dirige sus responsabilidades para que alcancen los objetivos establecidos, la esencia es contar con seguidores.

Así mismo, (Villalba, 2014) define al liderazgo como la destreza directiva, que dentro del entorno organizacional se consideran como una herramienta de importancia, cuya finalidad es direccionarlos al cumplimiento de la obtención de las metas y objetivos trazados.

Liderazgo es la habilidad de influir que posee un sujeto sobre su equipo de trabajo sus roles principales están enfocados en motivar, coordinar y direccionar hacia las actividades o propósitos trazados conjuntamente.

#### **1.2.2.4 Tipos de medición de desempeño**

El desempeño laboral es una variable que se puede medir con diversos indicadores entre estos tenemos: la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, calidad, satisfacción del cliente, entre otros, estos son esenciales para ponderar al talento humano. (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018)

##### **1.2.2.4.1 Eficiencia**

Considerando, el resultado de (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018) eficiencia es la capacidad funcionaria de producir el inmenso resultado con una menor utilización de recurso, energía y tiempo, por lo que es el óptimo manejo de la disponibilidad de recursos para lograr de resultados trazados.

Por otra parte, (Oscco Peralta, 2015) aporta que la eficiencia es la manejo adecuada de las herramientas, recursos, tareas y actividades que se puedan realizar en la organización para poder obtener el cumplimiento con respecto a las metas y objetivos.

La eficiencia es la cualidad de realizar una actividad asignada cumpliendo con los objetivos propuestos, enfocándose en la optimización que pueden ser: económicos y disponibilidad de tiempo.

#### **1.2.2.4.2 Eficacia**

Según (Oscco Peralta, 2015) aporta que la eficacia es el logro de las metas y objetivos de la organización, busca que muchas de las actividades o procesos desarrollados en una organización sean realizadas de manera sencilla, pero oportuna de tal forma que se puedan mejorar los cuellos de botella, que impiden el buen desarrollo organizacional.

Por lo consiguiente, resaltamos a (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018) la eficacia es la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno.

Dado los aportes de los autores, se considera a la eficacia como el grado de cumplimiento de las metas trazadas, pero sin medir los elementos de la eficiencia.

#### **1.2.2.4.3 Efectividad**

En relación a la efectividad (Mejía, 2014) manifiesta que esto implica a la eficiencia y eficacia, es decir, el alcance de los resultados programados en tiempo y costos lo más optimizados posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y que no exista ningún uso innecesario de tiempo o dinero.

Así mismo, (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018) contribuye que la efectividad se entiende como el resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidos entre los insumos utilizados

(SO/IU), es decir, que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.

La efectividad es un indicador que se considera como el resultado de la eficiencia y eficacia, esta se enfoca en el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos, optimizando los recursos de la manera más idónea.

#### **1.2.2.4.4 Productividad**

Con respecto, a este tema (Ochoa, 2014) menciona que la productividad laboral es el esfuerzo más valioso que posee la empresa direccionada al capital humano, pero especialmente los individuos que utilizan su experiencia y capacidades en el cambio, la innovación continua se actualiza, la calidad del desempeño, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un mejor desenvolvimiento incrementando la productividad de la organización, pues en ellos depende el futuro y el crecimiento de la empresa.

Además, (Stephen, 2013) en su aporte manifiesta que, productividad es la mezcla entre la eficiencia y eficacia, combinaciones claves que se toman en cuenta en una organización, por ende, el nivel de productividad de una empresa al convertir materias primas en productos finales radica en el menor costo que este sea producido.

La productividad es el resultado de la eficacia, eficiencia y de los esfuerzos del capital humano, además también se hace uso de sus experiencias y conocimientos con el fin de incrementar y mejorar los productos, y por ende ingresos de la empresa.

#### **1.2.2.4.5 Calidad**

Considerando, el estudio de (Cuatrecasas, 2017) la calidad es conocida también como un conjunto de características de un bien o servicio, que conlleva satisfacción sobre la demanda de los consumidores. En donde el proceso de calidad es medida a través de estándares de desempeño en cada una de las actividades, brindando a su vez un nivel de aceptación de los productos a los consumidores.

Por otra parte, (Lizarzaburu, 2015) la calidad de un producto o servicio radica en la disposición que tiene el producto para el consumo humano, en otros términos, llegar a cumplir con las expectativas que tiene el cliente en el determinado uso del producto.

La calidad es una característica principal que se considera al momento de querer adquirir algo, es decir que el producto o servicio cumpla o supere las expectativas del consumidor final.

#### **1.2.2.4.6 Satisfacción del cliente**

En relación a la satisfacción (Dosantos, 2016) menciona que la satisfacción es la concepción que tiene como resultado un cliente a raíz del consumo de un producto, hace referencia al estado de ánimo que produce acorde a la perspectiva del producto.

Además, mencionamos el resultado de (Vivas, 2013) la satisfacción es el nivel de aceptación que brinda un producto al consumidor acorde a su necesidad, dejando

como resultado el óptimo estado de ánimo sobre el nivel de complacencia que genera un bien o servicio adquirido.

La satisfacción de un cliente o consumidor es el grado de complacencia sobre sus necesidades que este tenga sobre el bien o servicio final que ha adquirido.

### **1.3 Fundamentos sociales, psicológicos y legales.**

En cuanto a la fundamentación social se puede describir las aportaciones plasmadas en (Plan Nacional de Desarrollo-Toda una Vida, 2017-2021) las mismas que se relacionan con el objetivo 8, sus respectivas políticas y metas:

#### **Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.**

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

#### **Políticas**

8.1 Impulsar una nueva ética laica, basada en la honestidad, la solidaridad, la corresponsabilidad, el diálogo, la igualdad, la equidad y la justicia social como valores y virtudes que orientan el comportamiento y accionar de la sociedad y sus diversos sectores.

8.3 Impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado.

8.6 Fomentar la transparencia en los sectores privado y popular-solidario, impulsando la adopción de criterios de integridad que fortalezcan los principios de

cooperativismo y de gobierno corporativo, para disuadir del cometimiento de actos que atenten contra los objetivos nacionales de desarrollo.

### **Metas a 2021**

- Mejorar los índices de percepción de discriminación y exclusión a 2021.
- Mejorar los índices de percepción ciudadana sobre la corrupción en los sectores públicos y privados: mejorar el Índice de Transparencia Pública (Dimensión ciudadana) a 2021.

Para iniciar la fundamentación legal se puede resaltar los aspectos mencionados en la (Constitución República Del Ecuador, 2008) entre ellos los capítulos segundo y tercero; los mismos que se enfocaron a los derechos del buen vivir y derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, con sus respectivos artículos.

## **Capítulo segundo**

### **Derechos del buen vivir**

#### **Sección Octava**

##### ***Trabajo y seguridad social***

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad

social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

### **Capítulo tercero**

#### **Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria**

##### **Sección novena**

###### ***Personas usuarias y consumidoras***

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

**Art. 53.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

**Art. 54.-** Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

**Art. 55.-** Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado a asociarse.

Por lo consiguiente se detallan los artículos (Codigo de trabajo, 2012) de fundamentando este estudio:

## **Código de Trabajo**

### **Capítulo IV**

#### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:**

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:**

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

**Capítulo VI**

**De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales**

**Parágrafo 1ro.**

**De las remuneraciones y sus garantías**

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

#### **Título IV**

#### **De los riesgos del trabajo**

#### **Capítulo I**

#### **Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador**

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, RIESGOS DEL TRABAJO, 15-mar-1960

Art. 348.- Accidente de trabajo.- Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

#### **Parágrafo 5to.**

#### **Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo**

Art. 553.- Departamentos de Seguridad e Higiene del Trabajo.- Adscritos a las Direcciones Regionales del Trabajo funcionarán departamentos de seguridad e higiene del trabajo, a cargo de médicos especialistas.

Art. 554.- De sus funciones.- Los Departamentos de Seguridad e Higiene del Trabajo, tendrán las siguientes funciones:

1. La vigilancia de las fábricas, talleres y más locales de trabajo, para exigir el cumplimiento de las prescripciones sobre prevención de riesgos y medidas de seguridad e higiene;
2. La intervención de los médicos jefes de los departamentos en las comisiones centrales de calificación y en las demás para las que fueren designados;
3. La formulación de instrucciones a los inspectores en materias concernientes a las actividades de los departamentos, instrucciones que deberán ser conocidas y aprobadas por las Direcciones Regionales; y,
4. Las demás que se determinen en el respectivo reglamento.

#### **Parágrafo 6to.**

#### **De la Dirección y Subdirecciones de mediación laboral**

Art. 555.- De sus funciones.- Corresponde a la Dirección y Subdirecciones de Mediación Laboral:

- a) Elaborar y ejecutar programas de contacto entre empleadores y trabajadores, a través de sus respectivos organismos, encaminados a lograr un mejor entendimiento entre ellos;
- b) Realizar la mediación obligatoria conforme a lo previsto en este Código;
- c) Realizar la mediación previa a cualquier conflicto colectivo de trabajo;
- d) Impulsar la negociación colectiva y convertirla en medio eficaz para el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y empleo;
- e) Impulsar y propender al trato extrajudicial de los conflictos colectivos de trabajo, que tienda a aproximar las posiciones de las partes; y,

f) Coordinar sus funciones y colaborar estrechamente con las Direcciones Regionales del Trabajo.

**Parágrafo 7mo.**

**De la Dirección de Empleo y Recursos Humanos**

Art. 556.- De sus funciones.- Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:

1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país;
2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación;
3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales;
4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias; y,
5. Las demás conferidas por la ley.

Art. 557.- Servicio de colocación.- El servicio de colocación será público y gratuito, y sus fines los siguientes:

1. Aproximar la oferta y la demanda de mano de obra, relacionando a los trabajadores desocupados o en demanda de colocación, con los empleadores que los necesiten;
2. Proporcionar un conocimiento general, uniforme y centralizado de las necesidades de las diversas profesiones e industrias de las características y posibilidades del mercado de trabajo;
3. Obtener el empleo de los desocupados en las obras públicas nacionales o municipales y las que emprendan las demás entidades de derecho público, y gestionar que se les concedan facilidades para adquirir tierras baldías y medios de cultivo; y,

4. Procurar la reintegración de los campesinos a las labores agrícolas que hubieren abandonado para concentrarse en las ciudades.

Art. 558.- Obligación de suministrar información.- Para los efectos de colocación, empleadores y trabajadores están obligados a facilitar los datos que les sean pedidos.

Las oficinas de colocación tendrán la supervigilancia de las oficinas de colocación que tengan carácter privado.

Art. 559.- Equilibrio en el mercado de trabajo.- Cuando la oferta y la demanda de trabajo no puedan cubrirse en una localidad, la Dirección de Empleo y Recursos Humanos, con el objeto de restablecer el equilibrio del mercado de trabajo, actuará en función compensadora que se ejercerá mediante el enlace y coordinación de servicios entre los organismos establecidos en este párrafo, a fin de conseguir el traslado de los trabajadores de los lugares donde hubiere exceso de oferta de mano de obra a aquellos donde hubiere demanda

## **Título VII**

### **De las sanciones**

Art. 627.- Sanciones previa audiencia del infractor.- Las sanciones y multas que impongan las autoridades del trabajo deberán constar en acta, en la cual se indicarán los motivos que determinaron la pena. En todo caso, antes de imponerlas, se oirá al infractor.

Art. 628.- Caso de violación de las normas del Código del Trabajo.- Las violaciones de las normas de este Código, serán sancionadas en la forma prescrita en los artículos pertinentes y, cuando no se haya fijado sanción especial, el

Director Regional del Trabajo podrá imponer multas de hasta doscientos dólares de los Estados Unidos de América, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 95 del Código de la Niñez y Adolescencia.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1 Tipo de investigación**

Para la presente investigación se ha considerado un enfoque mixto, en este caso cualitativo y cuantitativo, que permiten indagar y conocer la situación actual que tiene el objeto de estudio la “Distribuidora Piedra” con sus variables plan estratégico de talento humano y desempeño laboral.

Así mismo, en cuanto al enfoque cualitativo nos permitirá conocer eventos y situaciones que tienen relación a las dos variables, que fundamentarán el desarrollo de teorías y aplicación de los instrumentos de recolección de datos correspondiente.

Por otra parte, tiene un enfoque cuantitativo porque se ha determinado el problema concretamente o eje problemático permitiendo esquematizar su direccionamiento en el objetivo, y por medio de la recolección de datos se fundamentará la idea a defender, con base en la medición y análisis estadísticos de los datos obtenidos.

Como alcance de este estudio se ha estimado el exploratorio y descriptivo, el primero tiene como objetivo indagar la situación y el segundo para describir

numéricamente las situaciones, eventos que se deseen analizar para la obtención de la solución desde una perspectiva innovadora.

## **2.2 Métodos de investigación**

Los métodos de investigación a aplicar en este estudio tenemos los siguientes:

**Inductivo:** este método orienta al presente estudio al reunir características en particular del subsistema de talento humano y del desempeño de los colaboradores de la Distribuidora “Piedra” que sirvan como un aporte diferente a las definiciones actuales.

**Deductivo:** se lo utilizó basándose en teorías establecidas acerca de plan estratégico de talento humano y el desempeño laboral, que por medio del razonamiento lógico, permitan explicar los factores que están afectando el desempeño laboral en la Distribuidora “Piedra”, cantón La Libertad.

**Analítico:** este método permitió conocer la naturaleza de la problemática, a través del análisis de sus partes, causas y consecuencias de la deficiencia que radica en el talento humano.

**Bibliográfico:** el presente estudio está fundamentado por aportes y citas de personajes relevantes en el ámbito laboral principalmente en el talento humano, con el fin de contribuir con información confiable y verdadera sobre la adecuada gestión de talento humano.

## 2.3 Diseño del muestreo

### Entrevista

#### Población

Con respecto a la entrevista se considera como población a aplicar este instrumento al área administrativa en este caso al gerente de la “Distribuidora Piedra” como:

**Tabla 1: Población - Entrevista**

Descripción	Cantidad
<b>Gerente</b>	1
Total	<b>1</b>

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

### Encuesta

#### Población y muestra

La encuesta tiene como población a aplicarse a los colaboradores (clientes internos) de la “Distribuidora Piedra”, que asciende a un número 25 individuos en el área operativa, los mismos que podrán proporcionar de manera más adecuada las características de la gestión de talento humano y el desempeño laboral de este negocio.

Siendo una población pequeña y finita, se considera a esta como la muestra definida para este instrumento, detallada a continuación:

**Tabla 2: Población - Encuesta**

Descripción	Cantidad
<b>Clientes internos (colaboradores)</b>	25
Total	<b>25</b>

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

## **2.4 Diseño de recolección de datos**

Para la recolección de información se aplican las siguientes técnicas e instrumentos de investigación como son entrevista y encuesta.

### **Entrevista**

Tiene como propósito indagar la situación actual con respecto a las variables de estudio, que fue aplicada al gerente de la “Distribuidora Piedra”, siendo compuestas por 10 preguntas abiertas en total, de las cuales 6 interrogantes están enfocadas a la variable independiente como es el plan estratégico de talento humano y 4 preguntas correspondientes a la variable dependiente que es el desempeño laboral.

### **Encuesta**

La encuesta tiene como finalidad obtener información que permita identificar y cuantificar las características de la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la “Distribuidora Piedra”, dirigido a los 25 colaboradores que laboran y quienes pueden describir de la mejor manera ambas variables.

En la composición de la encuesta está distribuida en 3 secciones con un total de 12 preguntas con sus respectivos ítems de selección. La primera sección corresponde a las preguntas generales con un total de 4 interrogantes con respuestas dicotómicas y politómicas, así mismo se detalla la segunda sección la cual está relacionada relacionadas con la variable independiente plan estratégico de talento humano con un total de 5 interrogantes y finalmente 3 preguntas enfocadas a identificar las características del desempeño laboral, ambas últimas secciones poseen respuestas valoradas en la escala de Likert.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1 Análisis de datos (cualitativos o cuantitativos)**

##### **3.1.1 Entrevista a Gerente de la Distribuidora Piedra**

*Variable independiente: plan estratégico de talento humano*

**1. ¿La “Distribuidora Piedra” cuenta con misión, visión, valores y objetivos estratégicos y de qué manera se han dado a conocer a sus colaboradores?**

En relación a la filosofía corporativa que posee la “Distribuidora” el gerente de este negocio nos manifiesta que posee una misión, visión, valores y objetivos, pero tiene un enfoque general con las otras dos sucursales que conforman el Grupo Piedra. Por ello se realizó una socialización informal al talento humano para el conocimiento de la misma.

**2. ¿Dispone la “Distribuidora Piedra” de políticas de talento humano, como pueden ser: de disciplina, puertas abiertas y diversidad, ¿y cuán importante considera su implementación?**

Con respecto a las políticas si las posee pero de manera empírica e informal (no escritas) lo que trae consigo la desventaja de que no sean cumplidas oportunamente y a cabalidad por el talento humano, aplicar normas en una empresa es de suma importancia debido a que ayuda a llevar una mayor organización.

**3. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección de personal en la “Distribuidora Piedra” y considera cuán importante es su implementación?**

Se considera de suma importancia la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección del personal pero la “Distribuidora Piedra” no posee un protocolo

formal en las que incluya las características que para el gerente son esenciales carisma, responsabilidad y el dominio de las actividades que se desarrollan que esa la adquiere con la experiencia.

**4. ¿En la “Distribuidora Piedra” existe un proceso de formación y capacitación, y cuán importante considera su implementación?**

El gerente manifiesta que con relación al proceso de formación y capacitación si se han desarrollado charlas y capacitaciones de manera informal, debido a factores como el tiempo no se realizan frecuentemente o se envía uno o dos representantes los cuales posteriormente imparte y socializan los conocimiento adquiridos, se considera muy importante por los avances tecnológico y técnicas para un mejor desempeño laboral y dominio de los equipos.

**5. ¿Existe en la “Distribuidora Piedra” un proceso de evaluación y desempeño, y cuán importante considera su implementación?**

La empresa evalúa el desempeño de los colaboradores por medio de la observación del desenvolvimiento de las actividades encomendadas, el tiempo y dedicación para el cumplimiento de la misma. Pero no se aplica algún instrumento para calificar al personal, es favorable poseer herramientas de evaluación ya que con ellas se podrá verificar si los colaboradores realizan un trabajo óptimo.

**6. ¿En la “Distribuidora Piedra” existe un proceso de seguridad e higiene, y cuán importante considera su implementación?**

En el contexto del proceso de seguridad e higiene el gerente de la “Distribuidora Piedra” considera que son fundamentales ya que la integridad del personal debe ser protegida con los equipos adecuados y precauciones al momento de manejar las maquinarias para la producción de los productos que se expanden, y se

entregan los suministros correspondiente para que los alimentos no sean manipulados antiestéticamente.

***Variable Dependiente: Desempeño Laboral***

**7. ¿Cómo es el desempeño de los colaboradores a nivel individual, grupal y organizacional de la “Distribuidora Piedra”?**

Con respecto al desempeño laboral a nivel individual, considero que es bueno, algunos colaboradores poseen muchos años laborando en este negocio y debido al conocimiento que tienen de esta actividad, por otra parte de igual manera en el desempeño grupal y organizacional es aceptable pero falta coordinación colectiva y que trabajen más como equipo que en grupo.

**8. ¿Considera usted que las competencias, conocimientos y habilidades de los colaboradores son las adecuadas para un desempeño exitoso en la “Distribuidora Piedra”?**

El entrevistado supo manifestar que las competencias, conocimientos y habilidades son factores esenciales para el desempeño laboral que hacen que el trabajador se desenvuelva mejor en su área de trabajo, además cumplan de manera correcta las actividades y objetivos organizacionales y satisfacción laboral.

**9. ¿Considera usted que existe liderazgo por parte de los colaboradores de “Distribuidora Piedra”?**

Los colaboradores consideran que el gerente es el único líder, pero él a delegado responsabilidades a otros trabajadores para que guíen a sus compañeros en el cumplimiento de las actividades asignadas y así cumplan con los objetivos propuestos.

**10. ¿De qué manera calificaría la productividad de los colaboradores de “Distribuidora Piedra” y la satisfacción de los clientes por la atención recibida?**

El gerente de la “Distribuidora Piedra” considera que es buena la productividad que posee, debido a que la transformación adecuada de los insumos lo que produce un producto de calidad y que a su vez cubre las expectativas de los consumidores mayoristas y minoristas complementado por la satisfactoria atención que

**3.1.2 Encuesta a colaboradores**

**Preguntas generales:**

**Edad**

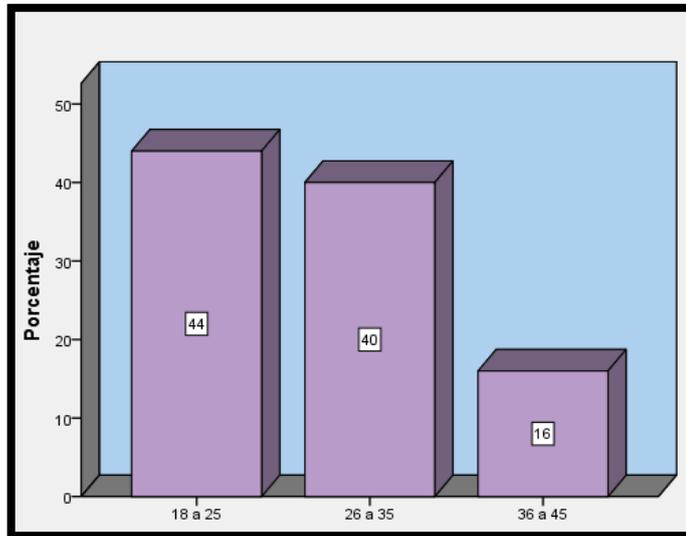
**Tabla 3: Edad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	18 a 25	11	44,0
	26 a 35	10	40,0
	36 a 45	4	16,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 1: Edad**



**Fuente:** Distribuidora “Piedra”

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

Considerando los resultados del gráfico 1 de la encuesta aplicada a los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” se pudo constatar que el personal oscila con un 44% entre el rango de edad de 18 a 25 años, seguido de un 40% en la categoría de 26 a 35 años y finalmente con un 16% entre 36 a 45 años.

## **Sexo**

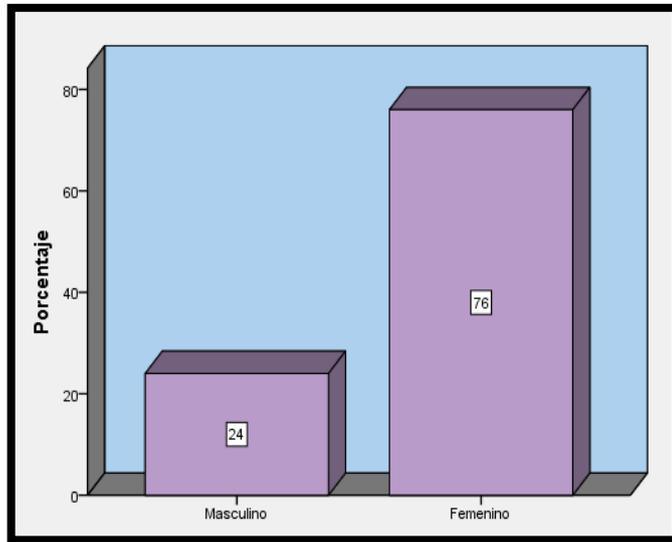
**Tabla 4: Sexo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Masculino	6	24,0
	Femenino	19	76,0
	Total	25	100,0

**Fuente:** Distribuidora “Piedra”

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

**Ilustración 2: Sexo**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con respecto a la pregunta general del gráfico 2 los colaboradores en su mayoría son de sexo femenino con un 76% y de un 24% personal masculino, según criterios de los directivos se considera menor la contratación de hombres debido a que ellos son asignados en áreas operativas.

## **Educación**

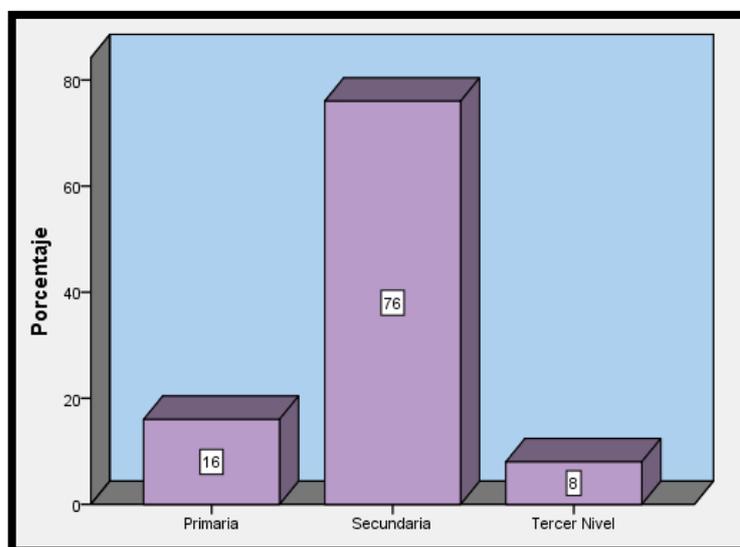
**Tabla 5: Educación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Primaria	4	16,0
	Secundaria	19	76,0
	Tercer Nivel	2	8,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 3: Educación**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

En relación al gráfico 2 del nivel de educación los encuestados manifiestan en su mayoría con un 76% que tienen educación secundaria, en un 16% primaria o básica y finalmente en un 8% tercer nivel.

## **Residencia**

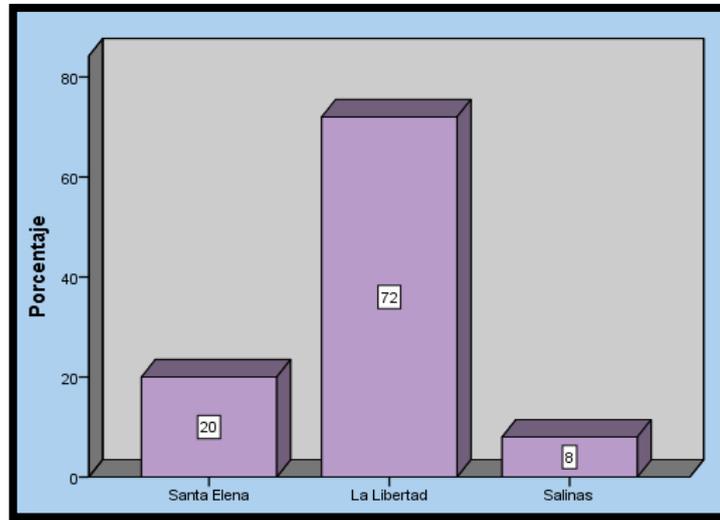
**Tabla 6: Residencia**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Santa Elena	5	20,0
	La Libertad	18	72,0
	Salinas	2	8,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 4: Residencia**



**Fuente: Distribuidora "Piedra"**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con relación al gráfico 4 del lugar de residencia de los encuestados son de la provincia de Santa Elena, distribuyéndose así en los tres cantones: con un 72% en La Libertad, 20% Santa Elena y con un 8% Salinas.

**Preguntas de la variable independiente (Plan Estratégico de Talento Humano)**

**Pregunta 1: ¿La “Distribuidora Piedra” cuenta con misión y visión organizacional?**

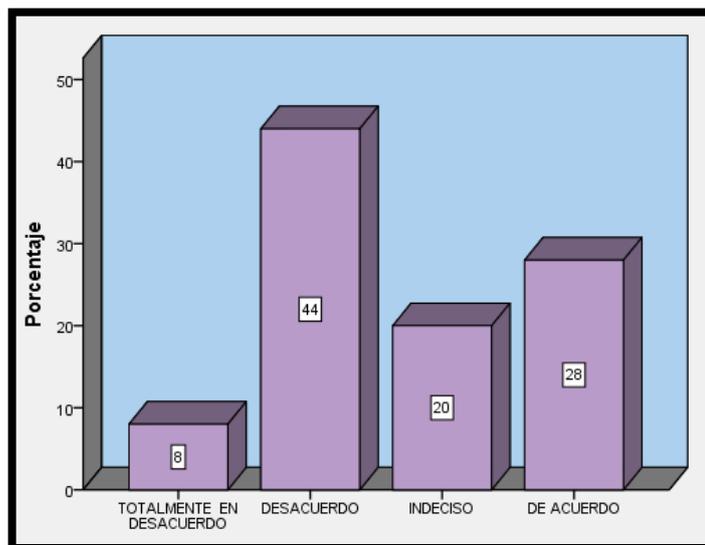
**Tabla 7: Filosofía corporativa**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Totalmente en Desacuerdo	2	8,0
	Desacuerdo	11	44,0
	Indeciso	5	20,0
	De Acuerdo	7	28,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 5: Filosofía corporativa**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

A través del gráfico 5, los encuestados manifestaron en relación a esta pregunta con un 44% que están en desacuerdo debido a que desconocen si la “Distribuidora Piedra” posee una filosofía corporativa, con una ponderación del 28% los encuestados manifiestan que están de acuerdo aunque ésta no está acentuada, esto se puede deber por no estar visible y socializada al talento humano debido a que sin esta se impiden el cumplimiento de las metas, finalmente con un 8% los encuestadores manifiestan principalmente por la antigüedad en su trabajo están totalmente en desacuerdo debido a que ellos la desconocen.

**Pregunta 2: ¿Los directivos plantean los objetivos a los colaboradores con el fin de que tengan conocimiento de lo que se desea alcanzar?**

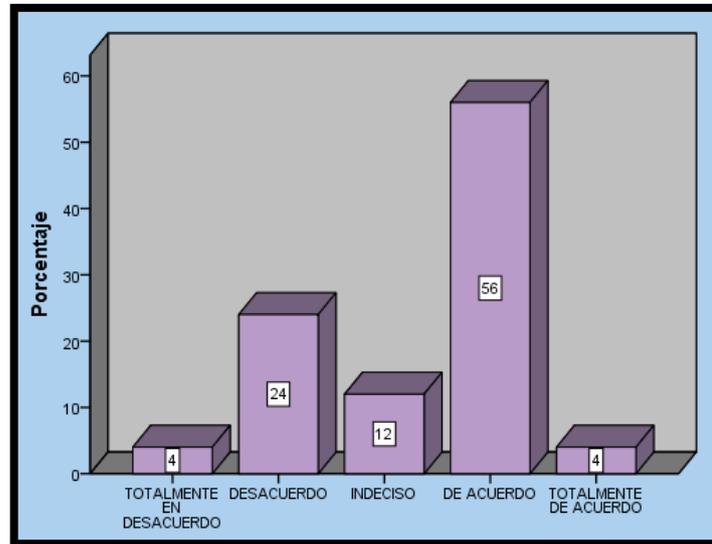
**Tabla 8: Planteamiento de objetivos**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Totalmente en Desacuerdo	1	4,0
	Desacuerdo	6	24,0
	Indeciso	3	12,0
	De Acuerdo	14	56,0
	Totalmente de Acuerdo	1	4,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 6: Planteamiento de objetivos**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

En esta pregunta correspondiente al gráfico 6 los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” manifiestan con un 56% que están de acuerdo que los directivos si plantean y socializan los objetivos a alcanzarse por medio de reuniones, pero con un 24% están en desacuerdo debido a que revelan que estas acciones no son periódicamente, finalmente se tiene una ponderación de un 4% tanto para totalmente en desacuerdo consideran por falta de comunicación directa con los colaboradores por ello no tienen conocimiento y con una misma ponderación en la categoría de totalmente de acuerdo, ellos comunican con un breve diálogo informal, por lo tanto es necesario establecer un dialogo colectivo para que se planteen y cumplan los objetivos.

**Pregunta 3: ¿La empresa plantea y ejecuta estrategias para la gestión de talento humano?**

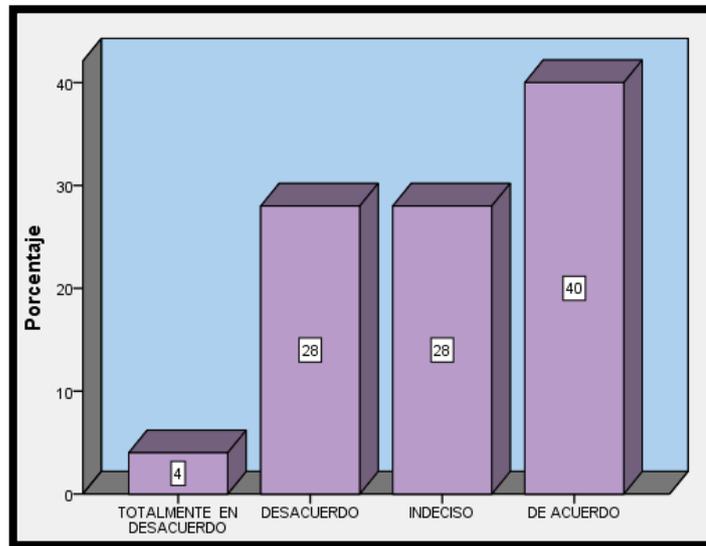
**Tabla 9: Estrategias de Talento Humano**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Totalmente en Desacuerdo	1	4,0
	Desacuerdo	7	28,0
	Indeciso	7	28,0
	De Acuerdo	10	40,0
	Total	25	100,0

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

**Ilustración 7: Estrategias de Talento Humano**



Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

El personal de la “Distribuidora Piedra” con respecto al gráfico 7, en un 40% afirma que en ésta empresa se aplican estrategias principalmente de motivación pero no están establecidas se ejecutan empíricamente, y con un 28% tanto indeciso como en desacuerdo debido a que no son constantemente, para culminar con un 4% está totalmente en desacuerdo por el desconocimiento dado por el poco tiempo que laboran los encuestados.

**Pregunta 4: ¿Cuál es su grado de conformidad con las políticas de talento humano en la “Distribuidora Piedra”?**

- **Políticas de disciplina: Cumplimiento de los procesos fijados por la organización**

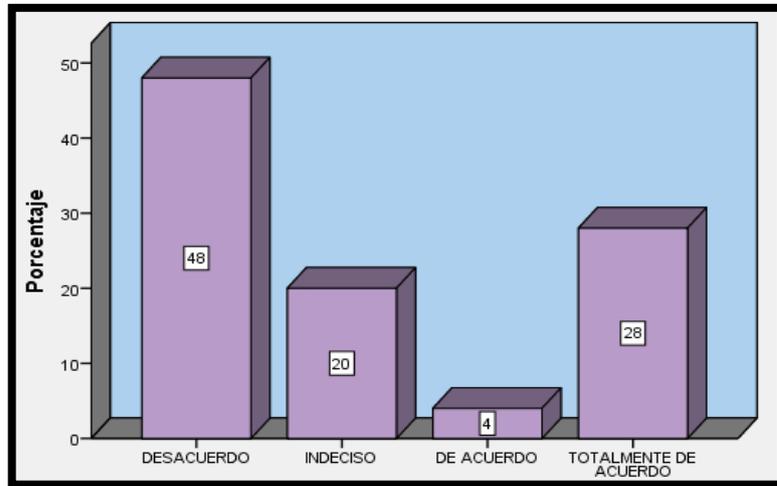
**Tabla 10: Políticas de disciplina**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Desacuerdo	12	48,0
	Indeciso	5	20,0
	De Acuerdo	1	4,0
	Totalmente de Acuerdo	7	28,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 8: Políticas de disciplina**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

El grado de conformidad del personal como muestra el gráfico 8 en esta pregunta, es con un 48% en desacuerdo, debido a que existen políticas de talento humano de disciplina pero son planteadas de manera empírica y no se encuentran escritas, y con un 28% manifiestan que posee ese tipo de políticas pero no son cumplidas por el personal en general, para concluir con un 4% están de acuerdo ya que considera afirman que al momento de su contratación de manera verbal se las manifestaron.

- **Políticas de puertas abiertas: Acceder a los niveles superiores con facilidad, para trazar inquietudes y sugerencias.**

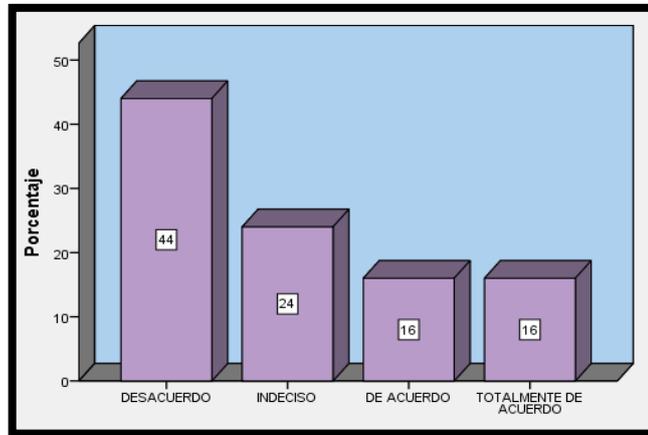
**Tabla 11: Políticas puertas abiertas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Desacuerdo	11	44,0
	Indeciso	6	24,0
	De Acuerdo	4	16,0
	Totalmente de Acuerdo	4	16,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 9: Políticas de puertas abiertas**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

El gráfico 9, dada esta pregunta los encuestados ostentan con un 44% están en desacuerdo debido a que con el sin número de actividades que se debe desarrollar no existe un momento adecuado en el que se pueda presentar inquietudes o problemas, con un 24% están indeciso por motivo de que consideran que por su grado de experiencia laboral no pueden brindar su opinión a los directivos de un tema específico, posteriormente con un porcentaje de 16% tanto para la categoría de acuerdo y totalmente de acuerdo definen que por varias ocasiones han tenido la oportunidad de pronunciarse ante sus superiores y que se tomen en cuenta sus sugerencias.

- **Políticas sobre la diversidad: Salvaguardar que las filas trabajen con personas de diferentes características.**

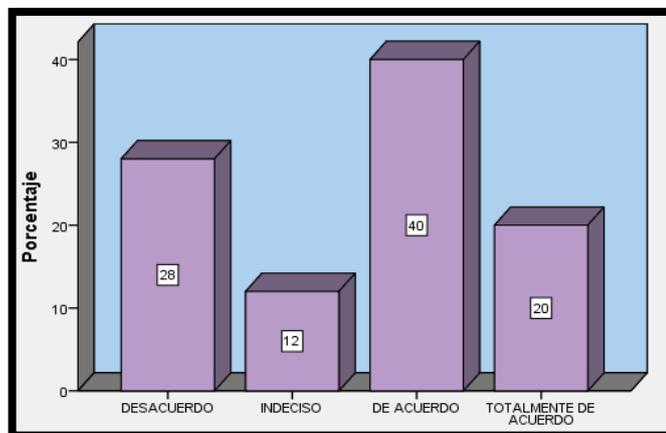
**Tabla 12: Políticas de la diversidad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Desacuerdo	7	28,0
	Indeciso	3	12,0
	De Acuerdo	10	40,0
	Totalmente de Acuerdo	5	20,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 10: Políticas de diversidad**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con relación al gráfico 10, los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” en un 40% declaran que si se cumple con estas políticas de diversidad y trabajan conjuntamente sin considerar su sexo, raza, entre otras, mientras un 28% en desacuerdo debido a la cantidad minoritaria en la diversidad del talento humano

que hay en la empresa, y finalmente un 12% están indecisos porque desconocen de algún tipo de políticas planteadas formalmente.

**Pregunta 5: ¿Cuál es su grado de conformidad con el proceso de los subsistemas de talento humano en la “Distribuidora Piedra”?**

- **Reclutamiento y selección**

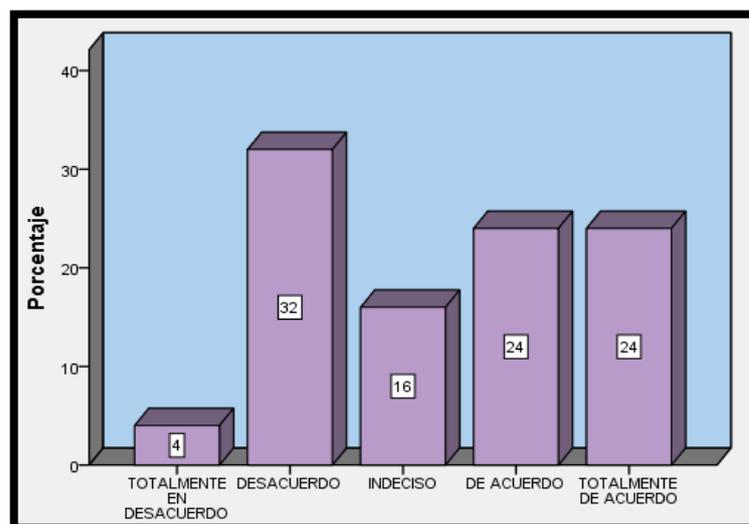
**Tabla 13: Subsistema de reclutamiento de talento humano**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Totalmente en Desacuerdo	1	4,0
	Desacuerdo	8	32,0
	Indeciso	4	16,0
	De Acuerdo	6	24,0
	Totalmente de Acuerdo	6	24,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 11: Subsistema de reclutamiento de talento humano**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Como podemos observar en el gráfico 11, el grado de conformidad de los trabajadores de la “Distribuidora Piedra” con respecto al subsistema de talento humano denominado el reclutamiento y selección, son con un 32% de encuestados están en desacuerdo debido a que no existe un protocolo con el perfil adecuado que se requiere y con un 24% indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo debido a que se considera como principal característica poseer carisma y amabilidad al atender a los clientes, por último con un 4% están totalmente en desacuerdo debido a que al momento de ser contratados la empresa no tenía un proceso a seguir para su selección y contratación.

- **Formación y capacitación**

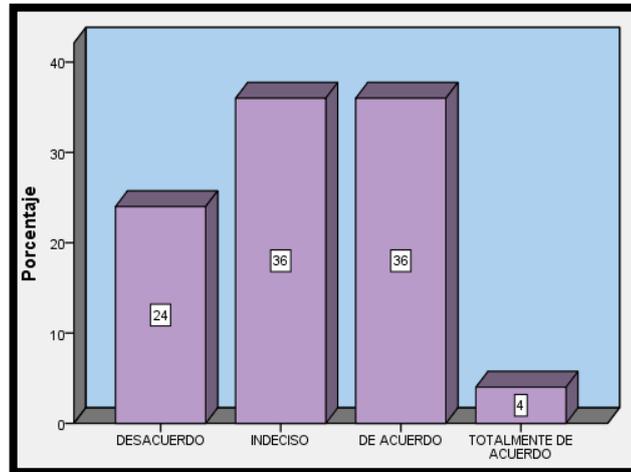
**Tabla 14: Subsistema de formación y capacitación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Desacuerdo	6	24,0
	Indeciso	9	36,0
	De Acuerdo	9	36,0
	Totalmente De Acuerdo	1	4,0
	Total	25	100,0

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

**Ilustración 12: Subsistema de Formación y capacitación**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

En relación al gráfico 12, la pregunta está enfocada al proceso de formación y capacitación el talento humano, donde se manifiesta con un 36% estar indecisos debido a que varios miembros son nuevos y no han recibido aún algún tipo de capacitación excepto la de introducción a los equipos a manejar, por otra parte, con el mismo 36% están de acuerdo aunque no son constantes las capacitaciones las personas que laboran desde hace varios años han asistido a socializaciones de atención al cliente y merchandising, y por último con 4% los encuestados manifiestan que están de totalmente de acuerdo porque si han recibido en el corto tiempo que laboran capacitaciones a parte de la introductoria, cabe resaltar que los encuestados mencionan que este subsistema existe pero de manera empírica.

- **Evaluación de desempeño**

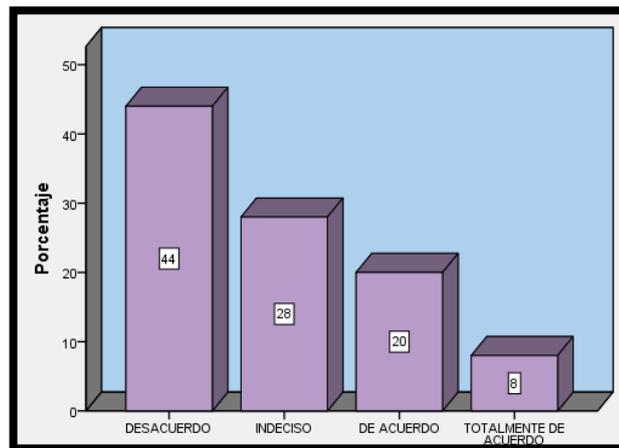
**Tabla 15: Subsistema de Evaluación de desempeño**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Desacuerdo	11	44,0
	Indeciso	7	28,0
	De Acuerdo	5	20,0
	Totalmente De Acuerdo	2	8,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 13: Subsistema de Evaluación de desempeño**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Por lo consiguiente en el gráfico 13, los encuestados muestran con un 44% que no se realizan evaluaciones como la evaluación 360° al talento humano, por otra parte, con un 28% indeciso debido a que por medio de la observación directa los directivos hacen correcciones al talento humano y con un 8% los encuestados

manifiestan que están totalmente de acuerdo que si se los evalúa por medio de los responsables de áreas, es decir este proceso se ejecuta pero de manera informal.

- **Seguridad e higiene**

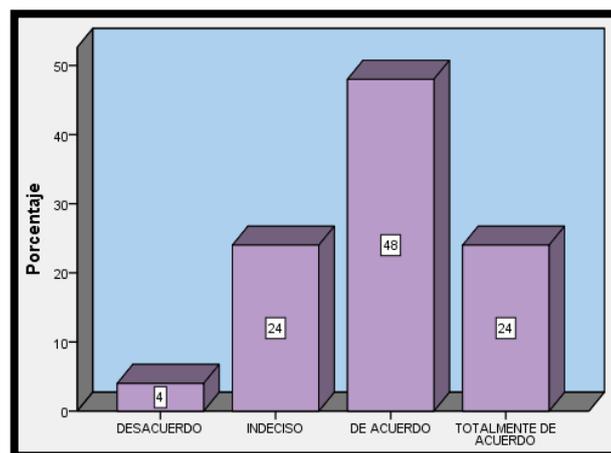
**Tabla 16: Subsistema de seguridad e higiene**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Desacuerdo	1	4,0
	Indeciso	6	24,0
	De Acuerdo	12	48,0
	Totalmente de Acuerdo	6	24,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

**Ilustración 14: Subsistema de seguridad e higiene**



Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

A través del gráfico 14, se puede visualizar ponderaciones mayores los niveles de acuerdo como totalmente de acuerdo con un 48% y 24% respectivamente, donde manifiestan en el contexto del proceso de la seguridad e higiene que se facilita a los colaboradores los utensilios y suministros necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas en el área operativa, cumpliendo con el objetivo principal de la empresa de salvaguardar la integridad del personal y finalmente con un 4% están en desacuerdo por el desconocimiento de los equipos que tienen a su disposición y el modo su modo de uso.

**Pregunta 6: ¿De qué manera califica Ud. el desempeño laboral de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” en los siguientes niveles?**

- **Desempeño individual (desempeño personal)**

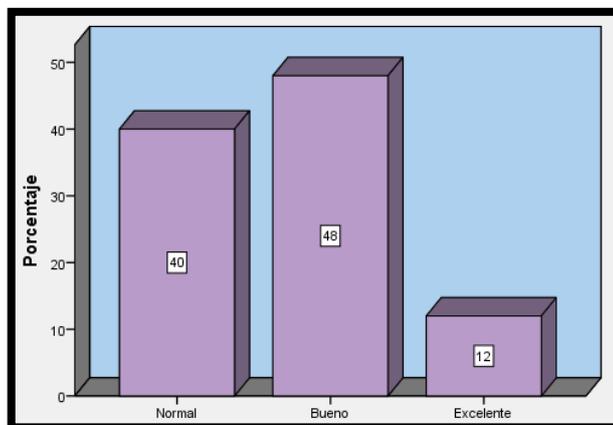
**Tabla 17: Desempeño individual**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Normal	10	40,0
	Bueno	12	48,0
	Excelente	3	12,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 15: Desempeño individual**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Por medio del gráfico 15, muestra la autoevaluación de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” con una ponderación de 48% que el desempeño individual es bueno debido a que realizan sus actividades y alcanzan los objetivos de la mejor manera posible, por otra parte con un 40% se califican con un desempeño normal debido a que se enfocan en cumplir con su trabajo de manera limitada y con un 12% se consideran excelente en base a su alta autoestima y forma de desenvolverse en sus actividades.

- **Desempeño grupal**

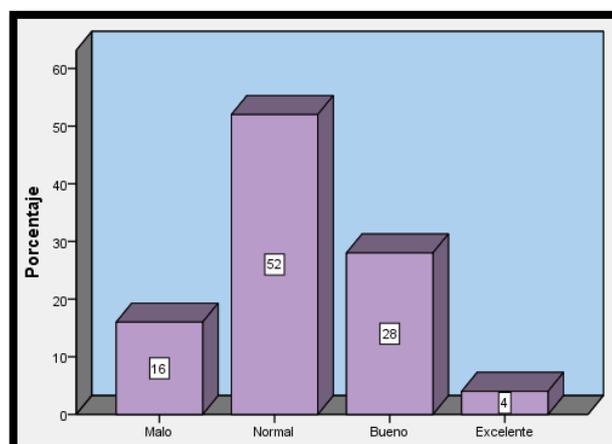
**Tabla 18: Desempeño grupal**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Malo	4	16,0
	Normal	13	52,0
	Bueno	7	28,0
	Excelente	1	4,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 16: Desempeño Grupal**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con respecto al gráfico 16, acerca del desempeño grupal los encuestados muestran con mayor ponderación que su rendimiento laboral es normal con un 52% debido a que cumplen con las actividades colectivas asignada como un grupo de trabajo mas no como un equipo de trabajo, es decir, buscando el beneficio propio más no el alcance de los objetivos en su totalidad, mientras un 28% denota que es bueno por motivo de que este segmento hace hincapié en poner más de lo que está a su alcance para lograr satisfactoriamente lo propuesto, y con un 4% se consideran excelentes debido a la motivación que poseen.

- **Desempeño organizacional**

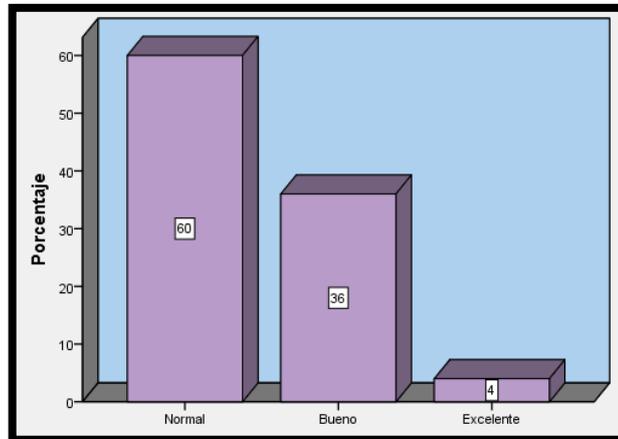
**Tabla 19: Desempeño organizacional**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Normal	15	60,0
	Bueno	9	36,0
	Excelente	1	4,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 17: Desempeño organizacional**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Como se puede visualizar en el gráfico 17, los colaboradores con un 60% consideran que el desempeño organizacional es normal debido a que no se hace un esfuerzo más allá del que tiene planeado, ni se aplica algún tipo de estrategia en la gestión de talento humano para con ello tener satisfacción tanto laboral como personal, en este sentido con un 36% menciona ser bueno el rendimiento esto representa a los trabajadores que brindan un adicional para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y finalmente con un 4% se considera excelente el desempeño organizacional, debido a que manifiestan que la empresa posee con todas las características para ser líderes en el mercado.

**Pregunta 7: ¿De qué manera califica en usted los factores del desempeño laboral de la “Distribuidora Piedra”? descritos a continuación:**

- **Competencias: Conjunto de destrezas**

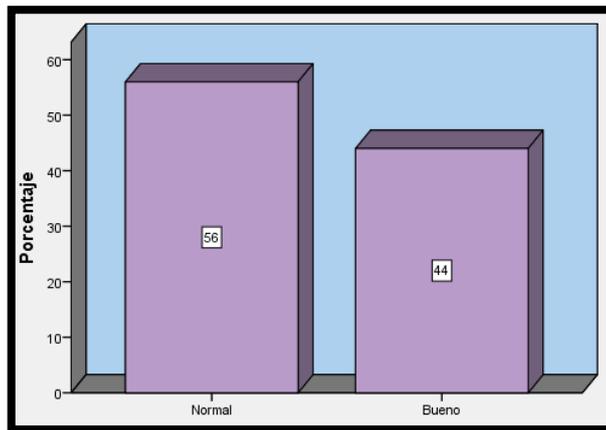
**Tabla 20: Factores de desempeño-Competencias**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Normal	14	56,0
	Bueno	11	44,0
	Total	25	100,0

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

**Ilustración 18: Factores de desempeño-Competencias**



Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

Como muestra el gráfico 18, las competencias de los colaboradores están en niveles aceptables con un porcentaje de 56% indican que es bueno, debido a que los colaboradores al momento de brindar un buen producto y atención hacen uso del conjunto de destrezas que poseen; por lo consiguiente con un 44% manifiestan que son buenas, enfocándose en el manejo correcto de las máquinas y equipos que se les asigne para el desarrollo de sus actividades.

- **Conocimientos: Estado intelectual**

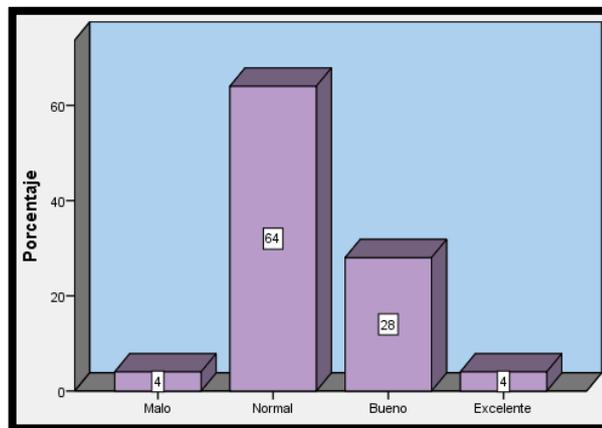
**Tabla 21: Factores de desempeño-Conocimientos**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Malo	1	4,0
	Normal	16	64,0
	Bueno	7	28,0
	Excelente	1	4,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 19: Factores de desempeño-Conocimientos**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con respecto al gráfico 19, la calificación asignada por los encuestados con respecto a este factor de desempeño como es el conocimiento es normal con un 64%, debido consideran que faltan herramientas como capacitaciones, seminarios para enriquecer más su intelecto debido a que constantemente la tecnología avanza, así mismo con un 28% manifiestan que es bueno debido a que han

adquirido con la experiencia, nuevas estrategias y con un 4% resaltan una ponderación de excelentes debido a la agilidad y rapidez adquirida con los equipos utilizados.

**Habilidades: Capacidad de trabajar**

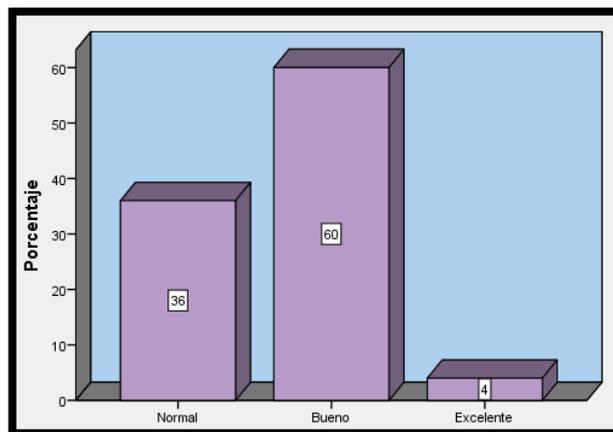
**Tabla 22: Factores de desempeño-habilidades**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Normal	9	36,0
	Bueno	15	60,0
	Excelente	1	4,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 20: Factores de desempeño-Habilidades**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

A través del gráfico 20, el personal de la “Distribuidora Piedra” pondera con un 60% que son buenas las habilidades que poseen los colaboradores, manifiestan que si contaran con un cargo y función específica (poseen varios roles a la vez) ellos se desenvolverían de una mejor manera, con un 36% se valora normal porque debido a la inasistencia del personal no se puede abastecer y brindar una buena atención y con un 4% manifiestan que es excelente debido a la correcta capacidad que poseen al trabajar.

- **Liderazgo: Influencia colectiva**

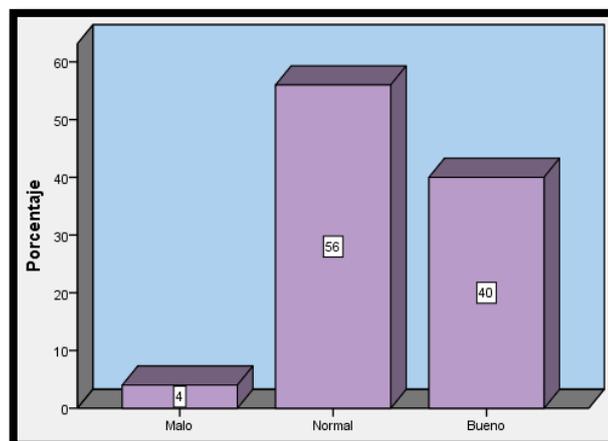
**Tabla 23: Factores de desempeño-Liderazgo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Malo	1	4,0
	Normal	14	56,0
	Bueno	10	40,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 21: Factores de desempeño-Liderazgo**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con respecto al gráfico 21, el talento humano encuestado ostenta que el liderazgo en la empresa es normal con un 56% considerando que el líder en este caso el gerente tiene deficiente comunicación con sus colaboradores, con un 40% lo considera bueno por las motivaciones verbales que brinda al personal al momento de cumplir alguna actividad adicional asignada y con un 4% manifiestan que es malo el liderazgo en el momento que asignan líderes por áreas.

**¿Cómo calificaría en Ud. el desempeño laboral en la “Distribuidora Piedra”?  
conforme a los siguientes indicadores de medición:**

**Eficiencia: Optimización de recursos**

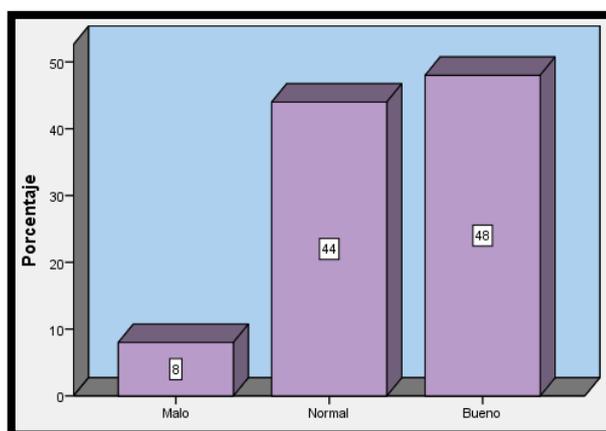
**Tabla 24: Indicadores de medición de desempeño-Eficiencia**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Malo	2	8,0
	Normal	11	44,0
	Bueno	12	48,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 22: Indicadores de medición de desempeño-Eficiencia**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Conforme al gráfico 22, muestra que la eficiencia como optimización de los recursos se considera en ponderaciones similares del 48% y 44% tanto buena como normal respectivamente, debido a que los suministros y equipos entregados son utilizados de la mejor manera con el fin de que llegue al consumidor final un producto de calidad y que a su vez faciliten el rendimiento de los colaboradores, por otra parte con un 8% es categorizada como mala la eficiencia debido en que ocasiones se utilizan recursos innecesarios o se desperdician.

- **Eficacia: Cumplimiento de objetivos**

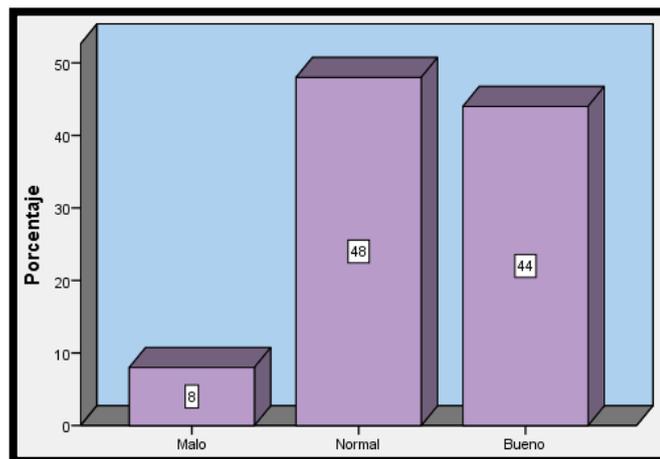
**Tabla 25: Indicadores de medición de desempeño-Eficacia**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Malo	2	8,0
	Normal	12	48,0
	Bueno	11	44,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 23: Indicadores de medición de desempeño-Eficacia**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Con relación al gráfico 23, este indicador al igual que el anterior sus valores porcentuales son similares con un 48% y 44% en los niveles positivos para el desempeño como normal y bueno respectivamente, considerando que tanto la mano de obra como los suministros y equipos facilitan el desarrollo de las actividades asignadas y cumplimiento de los objetivos principales que es brindar una buena atención, por ende un producto de calidad y con un 8% se pondera mala por motivo de que en algunas ocasiones no se cumplen a cabalidad los objetivos.

- **Productividad: Transformación de insumos**

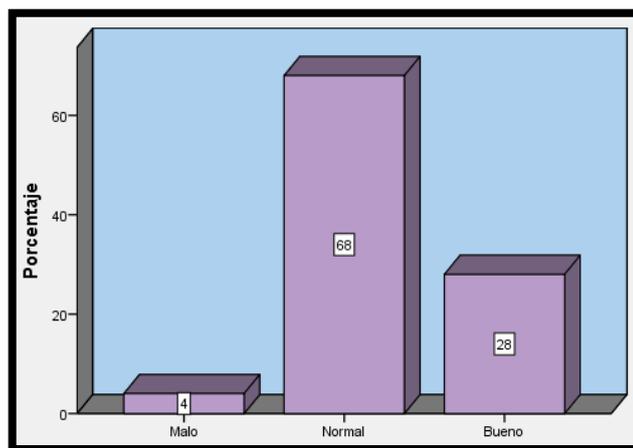
**Tabla 26: Indicadores de medición de desempeño-Productividad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	Malo	1	4,0
	Normal	17	68,0
	Bueno	7	28,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 24: Indicadores de medición de desempeño-Productividad**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Los encuestados en el gráfico 24, manifiestan en un 68% que la productividad es normal a pesar de que cuenta con equipos de última tecnología, ellos consideran la carencia de conocimiento y desarrollo de destrezas en el manejo de las máquinas para entregar al cliente final un producto con cortes correctos al gusto y preferencias del consumidor, así mismo con un 28% se pondera en el nivel de bueno debido a que la experiencia y la práctica completan la transformación adecuada de los insumos, y por otro lado con un 4% se califica como mala considerando la poca rapidez al momento de transformar los insumos en producto final.

- **Calidad: Excelente producto o servicio percibido por el cliente**

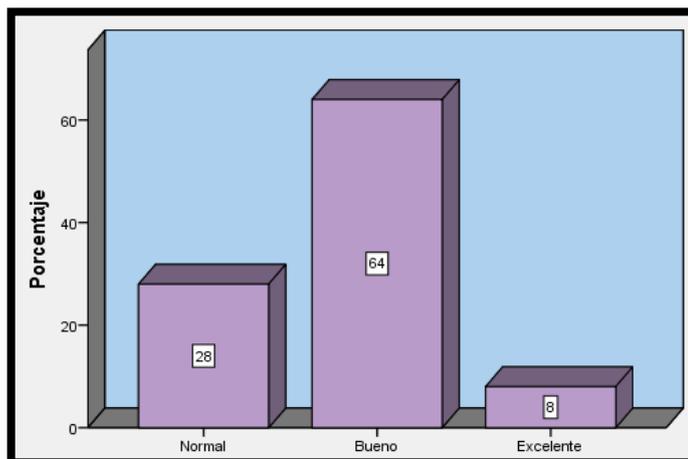
**Tabla 27: Indicadores de medición de desempeño-Calidad**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	Normal	7	28,0
	Bueno	16	64,0
	Excelente	2	8,0
	Total	25	100,0

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Ilustración 25: Indicadores de medición de desempeño- Calidad**



**Fuente: Distribuidora “Piedra”**

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Como se puede observar en el gráfico 25, los colaboradores con respecto a la calidad del producto y atención brindada es buena con un 64% debido que los productos son frescos, con el control de calidad adecuado y sobre todo adaptados a los gustos y preferencias de los consumidores, mientras con un 28% indican que es normal debido a los productos de la competencia y con un 8% lo categorizan como excelente debido a su higiénico proceso de transformación.

- **Satisfacción al cliente: Resultado positivo/negativo del consumidor**

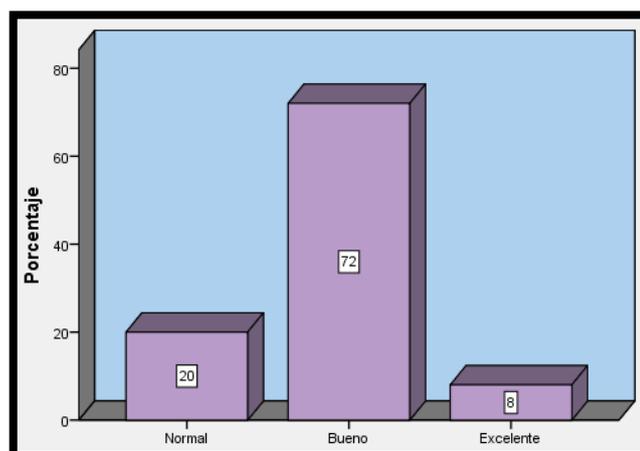
**Tabla 28: Indicadores de medición de desempeño-Satisfacción del cliente**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	Normal	5	20,0
	Bueno	18	72,0
	Excelente	2	8,0
	Total	25	100,0

Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

**Ilustración 26: Indicadores de medición de desempeño-Satisfacción del cliente**



Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

Con respecto al gráfico 26, los encuestados manifestaron que considerando la calidad del producto que ofrece la empresa y la debida atención ha logrado la fidelización de los clientes, indicando en un porcentaje del 72% que es buena la satisfacción del cliente y por otra parte con un 20% es normal debido a que consideran que falta la aplicación de estrategias de marketing para la aceptación del nuevos consumidores y por último se pondera con un 8% como excelente debido a la gran afluencia de clientes por la aceptación y satisfacción con el producto.

### **3.2 Limitaciones**

Con respecto a las limitaciones en el desarrollo e investigación del objeto de estudio como es la “Distribuidora Piedra”, el gerente y su capital humano dieron acceso a la información correspondiente y predisposición en su participación, pero al momento de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información (encuesta y entrevista) surgieron limitantes debido a la poca disponibilidad de tiempo que posee el personal y su rotación de horarios, además de las diversas actividades asignadas que impedían que ellos hagan hincapié las argumentaciones de las respuestas dadas.

### **3.3 Resultados**

La “Distribuidora Piedra” posee una ventaja competitiva notoria, que debe ser complementada con un talento humano de calidad que este satisfecho personal como laboralmente, y así en esta combinación explotar su máximo potencial.

Por ello a continuación se detalla la propuesta enfocada a esos factores que limitan al capital humano de esta empresa:

## **Propuesta de plan estratégico de talento humano para la “Distribuidora Piedra”**

### **Antecedentes**

La “Distribuidora Piedra” es una empresa netamente familiar inicio sus actividades en el año 1981 con una gran mujer que nos inspiró un ejemplo de superación y trabajo como fue su fundadora la Sra. Juana Orfelina Piedra, de allí el nombre comercial del negocio. Es de mucha importancia resaltar que lo que hoy es en día empezó como un puesto pequeño dedicada a la venta de pollos faenados y en pie para el consumo de los peninsulares en el mercado número cuatro del Cantón La Libertad.

Está ubicada en el Barrio Mariscal Sucre calle 20 Av. 7 en el mercado del Cantón La Libertad dedicada a la comercialización y distribución de productos cárnicos de la mano de la buena atención a sus clientes, extendiendo sus líneas de productos como carne de res y cerdo, logrando captar mucho la atención de otro tipo de cliente como son hoteles, restaurantes, embarcaciones entre otros. Siendo uno de los establecimientos con que cuenta la familia Piedra. Además, es importante destacar la procedencia de los productos, tales como finca de ganado en Santo Domingo y Santa Elena, Procesadora de Embutidos en La Libertad, Planta faenadora en La Libertad y recientemente Camal de faenamamiento y Procesamiento de carnes.

### **Objetivo de la propuesta:**

Proponer un plan estratégico de talento humano para la mejora del desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad.

### **Objetivo estratégico específicos.**

1. Rediseñar la filosofía empresarial de la “Distribuidora Piedra” para el direccionamiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Establecer políticas de talento humano para la orientación y cumplimiento de todos los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad.
3. Diseñar subsistemas de talento humano que promuevan la gestión de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad.

### **Objetivos estratégicos 1**

#### Objetivos operativos

- 1.1 Rediseñar la misión y visión de la “Distribuidora Piedra” para el direccionamiento de los objetivos empresariales propuestos.
- 1.2 Establecer valores institucionales en la “Distribuidora Piedra” para la creación de compromiso del talento humano.

### **Objetivos estratégicos 2**

#### Objetivos operativos

- 2.1 Establecer políticas de disciplina para el cumplimiento de las obligaciones y deberes del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.
- 2.2 Establecer políticas de puertas abiertas para el mejoramiento de la comunicación entre los directivos y los subordinados de la “Distribuidora Piedra”.

2.3 Establecer políticas de diversidad para el impulso de la equidad y el trabajo en equipo en la “Distribuidora Piedra”.

### **Objetivos estratégicos 3**

#### Objetivos operativos

- 3.1 Diseñar un subsistema de reclutamiento y selección para la elección del talento humano idóneo de la “Distribuidora Piedra”.
- 3.2 Diseñar un subsistema de capacitación para el mejoramiento del desarrollo laboral del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.
- 3.3 Diseñar un subsistema de evaluación y desempeño para el cumplimiento correcto de las funciones asignadas en la “Distribuidora Piedra”.
- 3.4 Diseñar un subsistema de higiene y seguridad para la protección de la integridad del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.

**Tabla 29: Objetivos del Plan Estratégico de Talento Humano para la “Distribuidora Piedra”**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
<p><b>Objetivos estratégicos 1</b></p> <p>Objetivo operativo</p> <p>1.1 Rediseñar la misión y visión de la “Distribuidora Piedra” para el direccionamiento de los objetivos empresariales propuestos.</p>	<p><b>Elaborar la misión y la visión de la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Reunión entre gerente y colaboradores para la reestructuración de la misión y visión.</p> <p>Socialización la misión y visión actualizada a los colaboradores.</p> <p>Implementar la misión y visión rediseñada.</p>	<p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Insumos</p> <p>Talento humano</p>	<p><b>\$285</b></p>	<p><b>Tannya Gonzabay</b></p>
<p>1.2 Establecer valores institucionales en la “Distribuidora Piedra” para la creación de compromiso del talento humano.</p>	<p><b>Determinar los valores institucionales de la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Reunión entre gerente y colaboradores para la elaboración de los valores institucionales.</p> <p>Socializar los valores institucionales propuestos a los colaboradores.</p> <p>Plasmar los valores institucionales determinados.</p>			

<p><b>Objetivos estratégicos 2</b></p> <p>Objetivos operativos</p> <p>2.1 Establecer políticas de disciplina para el cumplimiento de las obligaciones y deberes del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.</p>	<p><b>Determinar las políticas de disciplina idóneas para la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Reunión entre gerente y colaboradores para la elaboración de las políticas disciplinarias.</p> <p>Describir y plasmar las políticas de disciplinas determinadas al TH.</p> <p>Colectivizar las políticas disciplinarias propuestas.</p>	<p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Insumos</p> <p>Talento humano</p>	<p><b>\$285</b></p>	<p><b>Vanessa Torres</b></p>
<p>2.2 Establecer políticas de puertas abiertas para el mejoramiento de la comunicación entre los directivos y los subordinados de la “Distribuidora Piedra”.</p>	<p><b>Determinar las políticas de puertas abiertas adecuadas para la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Reunión entre gerente y colaboradores para la elaboración de las políticas de puertas abiertas.</p> <p>Describir y plasmar las políticas de puertas abiertas determinadas al TH.</p> <p>Colectivizar las políticas de puertas abiertas propuestas.</p>			
<p>2.3 Establecer políticas de diversidad para el impulso de la equidad y el trabajo en equipo en la “Distribuidora Piedra”.</p>	<p><b>Determinar las políticas de diversidad adecuadas para la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Reunión entre gerente y colaboradores para la elaboración de las políticas de diversidad.</p> <p>Socializar las políticas de diversidad propuestas.</p> <p>Ejecutar las políticas de diversidad determinadas al TH.</p>			

<p><b>Objetivos estratégicos 3</b></p> <p>Objetivos operativos</p> <p>3.1 Diseñar un subsistema de reclutamiento y selección para la elección del talento humano idóneo de la “Distribuidora Piedra”.</p>	<p><b>Determinar el proceso de un subsistema de reclutamiento y selección de TH adecuado para la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Identificar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de reclutamiento y selección del TH.</p> <p>Plasmar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de reclutamiento y selección del TH.</p> <p>Socializar el proceso del subsistema de reclutamiento y selección de TH propuesto.</p> <p>Aplicación del proceso del subsistema de reclutamiento y selección de TH.</p>	<p>Computadora</p>		
<p>3.2 Diseñar un subsistema de capacitación para el mejoramiento del desarrollo laboral del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.</p>	<p><b>Determinar el proceso de un subsistema de capacitación TH apropiado para la “Distribuidora Piedra”.</b></p>	<p>Identificar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de capacitación del TH.</p> <p>Plasmar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de capacitación del TH.</p> <p>Socializar el proceso del subsistema de capacitación TH propuesto.</p> <p>Aplicación del proceso del subsistema de capacitación de TH.</p>	<p>Impresora</p> <p>Insumos</p> <p>Talento humano</p>	<p><b>\$285</b></p>	<p><b>Karen Solórzano</b></p>
<p>3.3 Diseñar un subsistema de evaluación y desempeño para el cumplimiento correcto de las</p>	<p><b>Determinar el proceso de un subsistema de evaluación y</b></p>	<p>Identificar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de evaluación y</p>			

funciones asignadas en la “Distribuidora Piedra”.	<b>desempeño de TH adecuado para la “Distribuidora Piedra”.</b>	<p>desempeño del TH.</p> <p>Plasmar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de evaluación y desempeño del TH.</p> <p>Socializar el proceso del subsistema de evaluación y desempeño de TH propuesto.</p> <p>Aplicación del proceso del subsistema evaluación y desempeño de TH.</p>			
3.4 Diseñar un subsistema de higiene y seguridad para la protección de la integridad del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.	<b>Determinar el proceso de un subsistema higiene y seguridad de TH adecuado para la “Distribuidora Piedra”.</b>	<p>Identificar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de higiene y seguridad del TH.</p> <p>Plasmar los pasos adecuados para el proceso del subsistema de higiene y seguridad del TH.</p> <p>Socializar el proceso del subsistema de higiene y seguridad del TH propuesto.</p> <p>Aplicación del proceso del subsistema de higiene y seguridad del TH</p>			

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Fuente: Libro - Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (Ortegón Edgar)**

## Cronograma de actividades

Tabla 30: Cronograma de actividades

Objetivos específicos	Años	2019												2020			
	Meses	OCT				NOV				DIC				ENE			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objetivos estratégicos 1</b>																	
Objetivo operativo																	
1.1 Rediseñar la misión y visión de la “Distribuidora Piedra” para el direccionamiento de los objetivos empresariales propuestos.		X	X														
Estrategias																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la misión y la visión de la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>			X														
1.2 Establecer valores institucionales a la “Distribuidora Piedra” para la obtención de confianza de la clientela.			X														
Estrategias																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los valores institucionales de la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>			X														

<b>Objetivos estratégicos 2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>													
Objetivos operativos																	
2.1 Establecer políticas de disciplina para el cumplimiento de las obligaciones y deberes del talento humano de la “Distribuidora Piedra”.			X	X	X												
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las políticas de disciplina idóneas para la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>				X	X												
2.2 Establecer políticas de puertas abiertas para el mejoramiento de la comunicación entre los directivos y los subordinados de la “Distribuidora Piedra”.				X	X	X											
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las políticas de puertas abiertas adecuadas para la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>				X	X												
2.3 Establecer políticas de diversidad para el impulso de la equidad y el trabajo en equipo en la “Distribuidora Piedra”.							X	X	X								
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las políticas de diversidad adecuadas para la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>								X	X								

<b>Objetivos estratégicos 3</b>																
Objetivos operativos																
3.1 Diseñar un subsistema de reclutamiento y selección para la elección del talento humano idóneo de la “Distribuidora Piedra”.									<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>					
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el proceso de un subsistema de reclutamiento y selección de TH adecuado para la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>										<b>X</b>	<b>X</b>					
3.2 Diseñar un subsistema de capacitación para el mejoramiento del desarrollo laboral.												<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el proceso de un subsistema de capacitación TH apropiado para la “Distribuidora Piedra”.</li> </ul>												<b>X</b>	<b>X</b>			
3.3 Diseñar un subsistema de evaluación y desempeño para el cumplimiento correcto de las funciones asignadas en la “Distribuidora Piedra”.														<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>



## **Filosofía corporativa:**

### **Filosofía actual de la “Distribuidora Piedra”**

#### **Misión**

Proveer alimentos de calidad y servicios de excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, con innovación permanente, contribuyendo al bienestar de los empleados y la comunidad, con mayor rentabilidad y eficiencia, siendo los primeros en el mercado de la provincia.

#### **Visión**

“Ser la empresa líder en el mercado provincial de productos cárnicos por su calidad, garantía y servicio hasta el año 2018”.

### **Filosofía propuesta para la “Distribuidora Piedra”**

La filosofía corporativa propuesta se realizó por medio de un consenso con los encargados de cada área, aportando con sugerencia importantes para el cumplimiento del objetivo como es el rediseño o actualización de la misión, visión y valores de la empresa, la misma que una vez constituida se socializó al talento humano en general.

#### **Misión**

Proveer productos cárnicos de óptima calidad con una buena atención al cliente, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores minoristas y mayoristas, ofreciendo garantía, peso exacto y precio idóneos.

#### **Visión**

Ser líderes en la comercialización de productos cárnicos, brindando calidad y excelencia a nuestros clientes y colaboradores, convirtiéndonos en el mejor proveedor en la provincia de Santa Elena y generando confianza a nuestros consumidores para el año 2025.

### **Valores**

Entre los valores de la “Distribuidora Piedra” se considera:

Respeto: Mantener el respeto entre los colaboradores sin considerar el cargo que poseen.

Compromiso: Ejercer esta actividad de servicio con total compromiso de ofrecer un producto cárnico de calidad, con una buena atención al cliente.

Calidad: Ofertar las líneas de productos con las exigencias del mercado considerando los gustos y preferencias de los consumidores minoristas y mayoristas.

### **Políticas de talento humano propuestas para la “Distribuidora Piedra”**

Se proponen las políticas para la “Distribuidora Piedra”, las mismas que al ser incumplidas en primera instancia se realizará un llamado de atención verbal, posteriormente si es reincidente se realizará un memorándum y finalmente se debitará una multa monetaria de su sueldo. Cabe resaltar que si se cometen faltas graves será separado de la empresa inmediatamente, a continuación se detallan las políticas planteadas:

**Tabla 31: Propuesta de políticas de Th**

 <b>DISTRIBUIDORA “PIEDRA” POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO</b>	
<b><i>POLÍTICAS DE DISCIPLINA</i></b>	
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
<b>Respeto</b>	Respeto honestidad, integridad y compromiso entre trabajadores.
<b>Comunicación</b>	La comunicación debe ser formal y clara de todos los procesos.
<b>Información</b>	La recepción de Información es confidencial.
<b>Facturación</b>	Facturación al por mayor debe llevar obligatoriamente los datos del cliente.
<b>Prohibido animales</b>	No acceso a animales en el área operativo.
<b>Diálogos extensos</b>	No mantener comunicaciones largas con los clientes en horarios laborales.
<b>Áreas limpias</b>	Mantener todas las áreas de trabajo limpias.
<b>Horarios de trabajo</b>	Cumplir estrictamente con el horario de desayuno y almuerzo, entrada/ salida establecidos.
<b><i>POLITICAS DE PUERTAS ABIERTAS</i></b>	
<b>Sugerencias</b>	Permitir que los colaboradores sugieran acciones en beneficio tanto del personal como de la empresa, hacer que el colaborador se sienta escuchado.
<b>Comunicación</b>	Durante la jornada para permitir que cualquier empleado dialogue sobre un asunto de su interés con el Director General o Gerente.
<b>Preguntas e inquietudes</b>	Permitir que los empleados pregunten directamente al Director General u otros Directores, sobre asuntos importantes como posición en el mercado.
<b><i>POLITICAS DE DIVERSIDAD</i></b>	
<b>Discriminación</b>	Rechazar cualquier discriminación por razón de raza, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, creencias, o cualquier otra condición física o social entre colaboradores.
<b>Cultura</b>	Consolidar una cultura de respeto a las personas y unos comportamientos favorables y abiertos a la diversidad.
<b>Igualdad efectiva</b>	Garantizar, por un lado, el derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato de todos los trabajadores y colaboradores que les permita, sin excepción, poder desarrollarse personal y profesionalmente y dar lo mejor de sí mismos

Fuente: Martha Alles (Libro administración de recursos humanos)

Autor: Karen Solórzano Cedeño

Tabla 32: Propuesta de subsistemas de Th

	<b>DISTRIBUIDORA “PIEDRA” SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO</b>
<b>1. <i>SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</i></b>	
<b>2. <i>SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</i></b>	
<b>3. <i>SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</i></b>	
<b>4. <i>SUBSISTEMA DE SEGURIDAD E HIGIENE</i></b>	

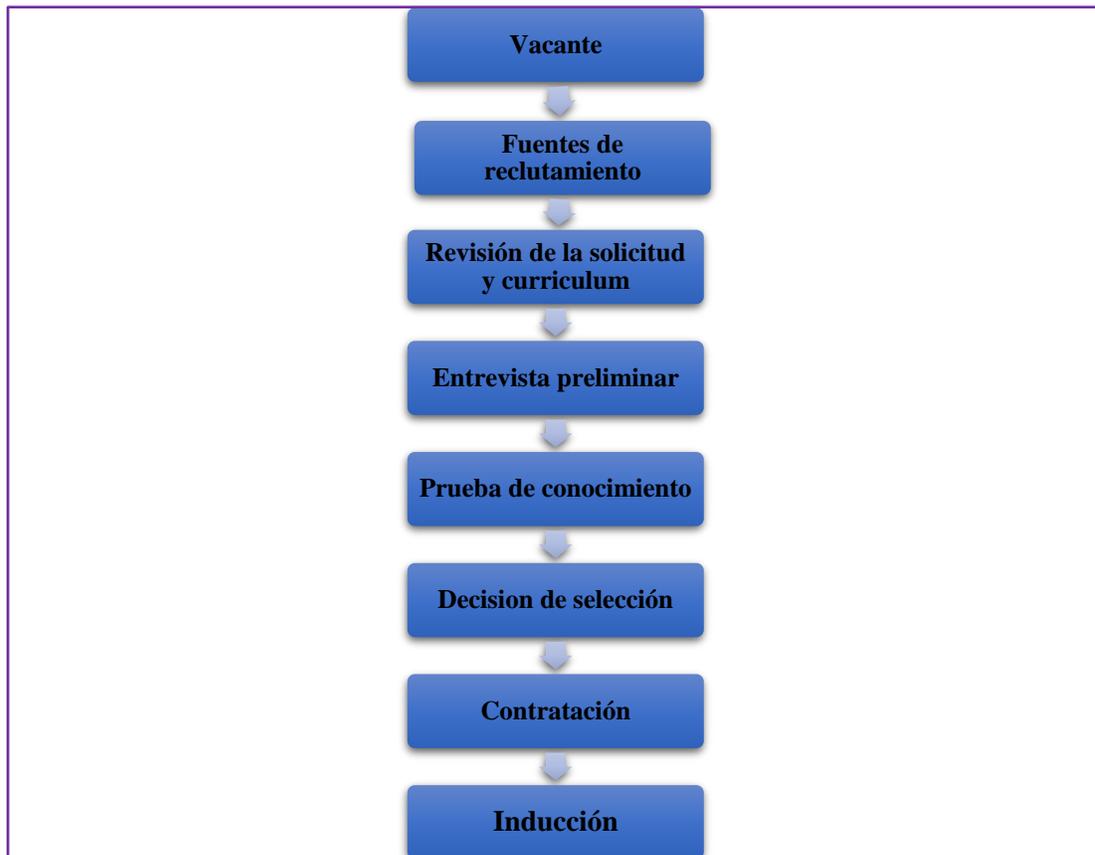
**Fuente:** Distribuidora “Piedra”

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

### **1. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Las organizaciones se esfuerzan por atraer a los profesionales y técnicos más calificados, para lo cual emplean diversos mecanismos de atracción, reclutamiento y selección del personal, a continuación se detalla el proceso a seguir en este subsistema:

**Ilustración 27: Flujograma del proceso de reclutamiento y selección del TH**



**Fuente:** Distribuidora “Piedra”  
**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

### **Paso 1: Vacante**

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, podemos observar en la gráfica de arriba es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, abandono, etc.

Debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

### **Paso 2: Fuentes de reclutamiento**

Necesita verdaderamente contratar un trabajador, entonces se busca por las fuentes de reclutamiento ya sea interno como externo. Si el reclutamiento es interno se evalúa al personal y si está en posición para el cargo o bien se busca por fuentes externas.

### **Paso 3: Revisión de la solicitud y currículum**

La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, deberá presentar su currículum vitae con sus respectivas recomendaciones para su respectiva revisión.

### **Paso 4: Entrevista preliminar**

Es necesaria una entrevista estructurada para los postulantes para determinar si poseen el perfil adecuado a los requerimientos.

### **Paso 5: Prueba de conocimiento**

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato. Si el candidato no tiene conocimiento sobre la función que va a desempeñar entonces se deberá capacitar.

**Paso 6: Decisión de selección**

Previo a la decisión de selección se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

**Paso 7: Contratación**

Las empresas quieren una vez que ha tomado la decisión de contratación debe verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento, y firmar el respectivo contrato con las respectivas cláusulas.

**Paso 8: Inducción**

En esta parte el gerente plantea las políticas y el supervisor muestra las instalaciones de la empresa, posteriormente se realiza la inducción de las actividades que va a desempeñar y la manera correcta en las que debe ejecutarla.

Cabe destacar que en la “Distribuidora Piedra” utilizarán los siguientes medios para la difusión de las vacantes disponibles: periódicos, plazos breves, medios radiales y reclutamiento en anuncios.

Ilustración 28: Anuncio para vacante

<p><b>La “Distribuidora Piedra”.</b></p> <p><i>Solicita incorporar en su personal laboral a un:</i></p>	
<b>Jefe de producción</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Experiencia mínima:</b> 3 años en producción de productos comestibles.</li><li>• <b>Nivel educativo:</b> Especializado</li><li>• <b>Competencias:</b> Dirección de equipo de trabajo, liderazgo, visión estratégica, compromiso, flexibilidad y adaptación, innovación y creatividad, conocimientos técnicos, calidad y mejora continua, conocimiento de la industria en el mercado.</li><li>• <b>Conocimientos:</b> Administración, costos y presupuestos, sector manufacturero y en Microsoft Office.</li></ul>	
<b>Los interesados podrán remitir su Curriculum Vitae hasta viernes 14 de septiembre del 2019, en cantón La Libertad barrio Mariscal Sucre Calle. 20 S/N y Av. 7</b>	

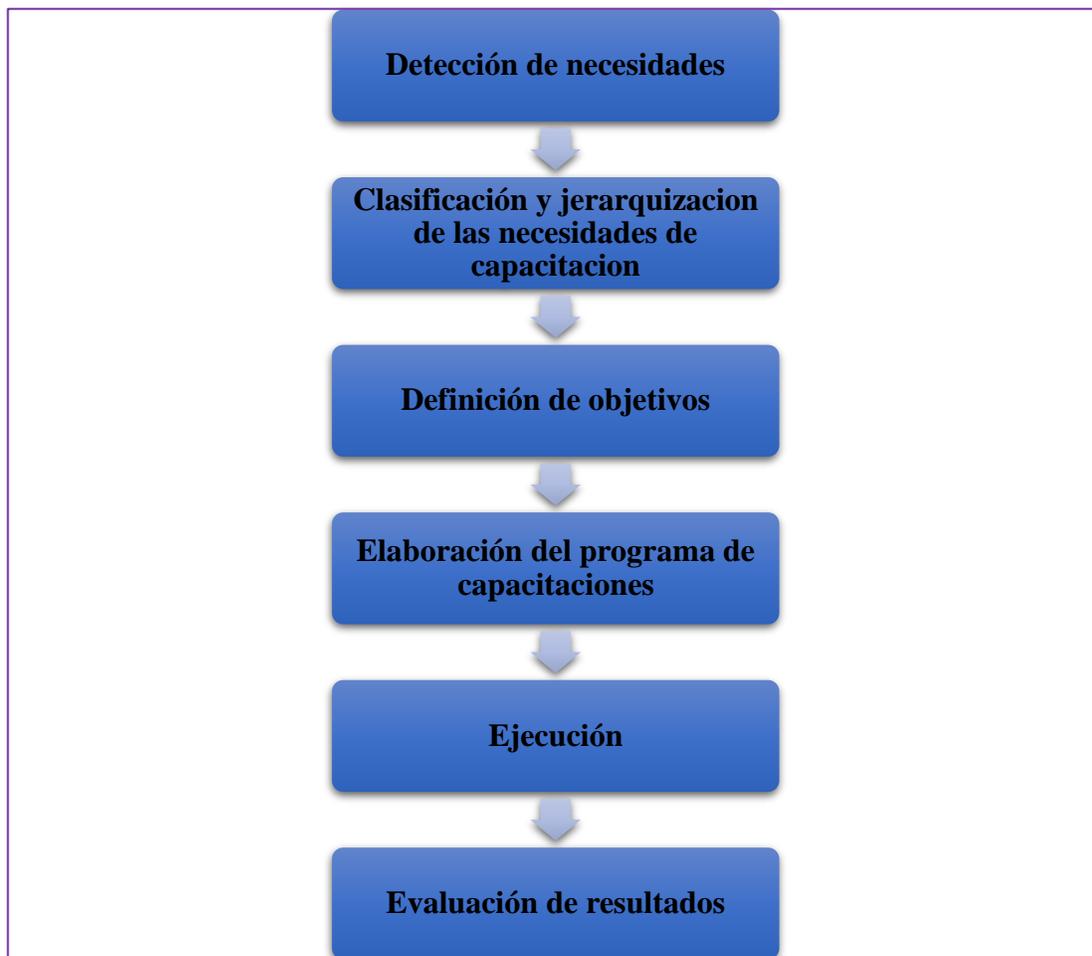
Fuente: Distribuidora “Piedra”

Autor: Karen Solórzano Cedeño

## 2. SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Este subsistema de formación y capacitación es de vital importancia debido a que a través de este los colaboradores se preparan para desempeñar sus actividades y actitudes para lograr mayor productividad y mejorar sus competencias a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Este proceso se detalla a continuación:

**Ilustración 29: Flujograma de formación y capacitación**



**Fuente:** Distribuidora "Piedra"

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

### **Paso 1: Detección de necesidades**

En este caso debe verse los conocimientos y habilidades técnicos, administrativas y relaciones humanas que se requieren para el puesto. Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto,

de un grupo o de toda la empresa. Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera objetiva y medible.

### **Paso 2: Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación**

Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes. La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente: Las que tiene una persona, las que tiene un grupo. Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

### **Paso 3: Definición de objetivos**

El tercer paso en un proceso de capacitación es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Este es el momento de fijar que tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

### **Paso 4: Elaboración del programa**

En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

## **Paso 5: Ejecutar el programa**

Luego de diseñar y elaborar el programa de capacitación debemos llevar a la práctica la ejecución es decir, ha llegado el momento en el que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- Motivar e involucrar a los participantes.

## **Paso 6: Evaluación de resultados**

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo; durante el curso, para conocer los progresos de los

participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios, y al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Además cabe destacar que en la “Distribuidora Piedra” se deberá seguir un plan de capacitaciones, el programa está elaborado para que en un período de 12 meses se complete un ciclo de capacitación. Es un programa continuo ya que se deberán impartir sesiones de capacitación todos los meses. Toda capacitación deberá quedar registrada en el formato de capacitaciones impartidas, para un mejor control de las mismas mostrado a continuación:

**Ilustración 30: Formato de capacitaciones impartidas**

	<b><i>PLAN DE CAPACITACION</i></b>		CODIGO: FECHA DE EMISION:
CAPACITACION	<b>FORMATO DE CURSOS IMPARTIDOS</b>		<b>EDICION:</b> <b>PAGINA:</b>
<b>CURSO:</b>	<b>FECHA</b>	<b>DURACION DE HORAS</b>	<b>COORDINADOR DE CAPACITACION</b>

**Fuente:** Distribuidora “Piedra”

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

Según lo detectado en las áreas operativa se necesitará de los siguientes cursos mostrados en la tabla, reforzando los conocimientos, habilidades y actitudes.

**Tabla 33: Necesidades de capacitación para el TH**

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
Liderazgo	Resolución de problemas	Trabajo en equipo
Comunicación eficaz	Liderazgo	Servicio al cliente
Manejo de personal	Habilidades numéricas	Motivación
Toma de decisiones	Inspección	Relaciones interpersonales
Conocimientos técnicos de los procesos de producción	Negociación	
Planificación y control		

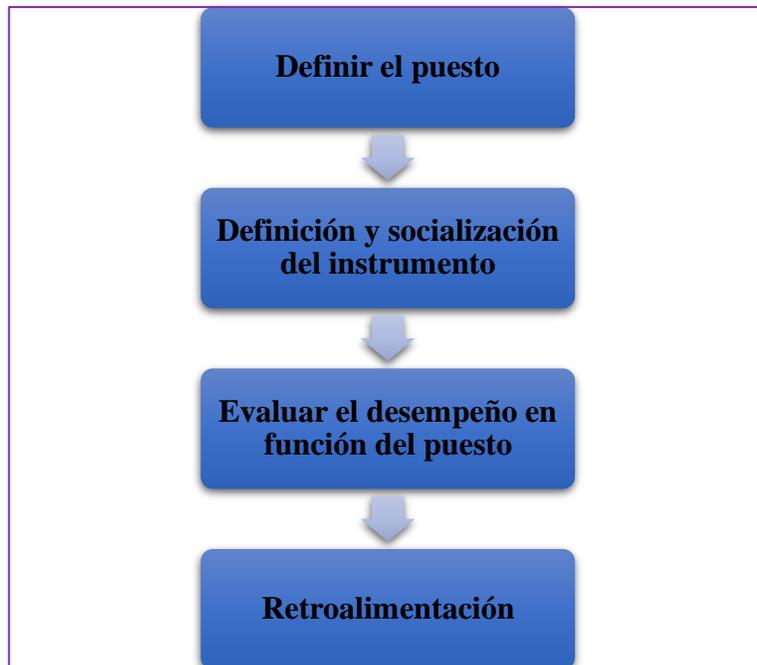
**Fuente:** Distribuidora “Piedra”

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

### **3. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En el subsistema de evaluación de desempeño, siendo parte fundamental de la gestión de recursos humanos, se determina evaluar desde un sistema interno, las habilidades, cualidades y capacidades desarrolladas del personal a cargo de cada función departamental mediante un descriptivos de puesto, con la finalidad de medir la relación entre el empleado y la institución y a su vez que se cumpla los objetivos asignados.

### Ilustración 31: Flujograma de la evaluación de desempeño



Fuente: Martha Alles (Libro evaluación por competencias)

Autor: Karen Solórzano Cedeño

#### **Paso 1: Definir el puesto**

Asegurarse que los altos directivos estén de acuerdo a los criterios de desempeño de puesto, esta se debe realizar en relación al puesto, es necesario ambas partes tanto el evaluado como el evaluador comprendan el contenido.

#### **Paso 2: Evaluar el desempeño en función del puesto**

Incluye algún tipo de ponderación en relación con una escala definida previamente.

#### **Paso 3: Retroalimentación**

Comentar el desempeño, resultados y progresos del subordinado.

Tabla 34: Formato para la evaluación de desempeño

<b>APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS</b>					
<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>				
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>				
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
<b>Fecha</b>	<b>Sup.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Igual</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Inf.</b>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>				

\* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada...

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
<b>LIDERAZGO</b>	
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.

2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
<b>MOTIVACION</b>	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo

	mejor y más frecuentemente.
<b>3</b>	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
<b>2</b>	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
<b>1</b>	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
<b>5</b>	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
<b>4</b>	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
<b>3</b>	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
<b>2</b>	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
<b>1</b>	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
<b>5</b>	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
<b>4</b>	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
<b>3</b>	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
<b>2</b>	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
<b>1</b>	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
<b>5</b>	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
<b>4</b>	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
<b>3</b>	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
<b>2</b>	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
<b>1</b>	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
<b>5</b>	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
<b>4</b>	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
<b>3</b>	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
<b>2</b>	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
<b>1</b>	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>5</b>	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productiva.
<b>4</b>	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
<b>3</b>	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.

<b>2</b>	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
<b>1</b>	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

**Fuente:** Martha Alles (Libro evaluación por competencias)

**Autor:** Karen Solórzano Cedeño

#### **4. SUBSISTEMA DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Para el subsistema de seguridad e higiene es fundamental cumplir con la normativa vigente y suministrar los recursos necesarios para implementar las medidas de seguridad acordes con las prioridades establecidas en el diagnóstico de las condiciones de trabajo y de salud. La política se desarrollará mediante la ejecución de un sistema de gestión para la administración de los riesgos de seguridad.

Para llevar a cabo lo antes mencionado la alta dirección asume su compromiso con los siguientes objetivos generales:

- Todo el personal debe conocer y cumplir las normas de salud y seguridad ocupacional contenidas en las ISO.
- Nuestro compromiso es proteger la seguridad y salud de todos nuestros empleados, con la convicción de que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales pueden y deben ser evitados.
- Brindar el tiempo para que todo el personal que ingrese vinculado o temporal, reciba la capacitación sobre los factores de riesgo y normas de seguridad relacionadas con el oficio a desempeñar, para ello se encargará el supervisor o un representante de salud ocupacional, incluyendo brigadas y comités o vigías.
- El personal debe tener conocimiento acerca de las rutas de evacuación de los departamentos de la empresa, por ende, conocer donde se encuentran los extintores, señales de pánico, botiquines.

- Todo personal de la Organización debe utilizar adecuadamente el equipo de protección personal y colectiva que le fuera asignado a su puesto de trabajo y los que apliquen dentro de las instalaciones de la empresa en general (ejemplos: protectores auditivos, zapatos con suela antideslizante, gafas de policarbonato, guantes, etc.).
- Protección y mantenimiento del mayor nivel de bienestar físico y mental de todos los trabajadores, a través de actividades de promoción y prevención, buscando minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Diseñar y mantener las instalaciones, y establecer procesos operacionales en forma tal que se salvaguarde las personas, la propiedad y el medio ambiente.
- Responder pronta, efectiva y cuidadosamente a las emergencias o accidentes que resulten en sus operaciones.
- Incluir en las reuniones de la gerencia y otros grupos de trabajo, el análisis y la toma de decisiones sobre el desempeño de la salud y la seguridad del personal en la empresa.
- Evaluar periódicamente el estado de salud de sus empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud relacionados con el trabajo.
- Evaluar el desempeño en salud ocupacional de la misma manera en que se evalúan los costos, la productividad y la calidad.
- Proveer programas de promoción de la salud ocupacional orientados a mejorar el bienestar de sus empleados.
- Suministrar a cada trabajador los elementos de protección personal requerido acorde con los factores de riesgo a los que va a estar expuesto, exigiendo su uso durante el desarrollo de la labor, pero también propiciando los medios para crear en este personal la conciencia de autocuidado.
- El personal debe entender, respetar y obedecer las señales de seguridad de la planta, departamento o de la empresa en general.
- Ningún empleador puede trabajar bajo efectos del alcohol, drogas o cualquier otra sustancia que interfiera en su capacidad física y mental.

- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones. Todo trabajador que se le encuentre fumando dentro de las instalaciones de la empresa, debe ser sancionado con base en la Ley.
- Utilizar los equipos y vestimentas adecuadas para la realización de sus actividades.

Además la “Distribuidora Piedra” complementará sus normativas con las señaléticas adecuadas en las respectivas áreas:

**Tabla 35: Señaléticas de riesgo**

RIESGOS	CONCEPTO	SIMBOLOGÍA
<b><i>BIÓLOGICOS</i></b>	Consiste en la presencia de un organismo, o la sustancia derivada de un organismo, que plantea, sobre todo, una amenaza a la salud humana (una contaminación biológica). Puede también incluir las sustancias dañinas a los animales y otros seres vivos.	
<b><i>QUÍMICOS</i></b>	Los productos químicos tóxicos también pueden provocar consecuencias locales y sistémicas según la naturaleza del producto y la vía de exposición.	
<b><i>FÍSICOS</i></b>	Son todos aquellos factores ambientales que dependen de las propiedades físicas de los cuerpos tales como: ruido, temperaturas extremas, ventilación, iluminación, presión radiación, vibración.	

<b>MECÁNICOS</b>	Es aquel que puede producir lesiones corporales tales como cortes, abrasiones, punciones, contusiones, golpes por objetos desprendidos o proyectados, atrapamientos, aplastamientos, quemaduras.	
------------------	--	---

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

**Tabla 36: Señalética de seguridad**

<b>NOMBRE</b>	<b>SÍMBOLOGIA</b>
<b>Extintor</b>	
<b>Ruta de evacuación</b>	
<b>Higiene personal</b>	

<b>Salida de emergencia</b>	
<b>Uso de mandil</b>	

**Autor: Karen Solórzano Cedeño**

Cabe destacar que la “Distribuidora Piedra” otorgara la vestimenta adecuada como: uniforme, guantes, mandiles, botas, mallas para el cabello, además de los protectores y mascarillas para el uso adecuado de las maquinarias y equipos a utilizarse para las actividades asignadas, con el fin de salvaguardar la integridad de los colaboradores.

## **Conclusiones**

Por medio del presente estudio se propone un plan estratégico de talento humano para la mejora del desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad, compuesto de características relevantes para una adecuada gestión del capital humano.

Con la aplicación de un diagnóstico la situación actual en la "Distribuidora Piedra" se pudo constatar la relación a la planificación estratégica de talento humano y desempeño, además cuáles son los factores deficientes en la gestión de talento humano tales como la filosofía corporativa empresarial, políticas y subsistemas que influyen en el desenvolvimiento laboral.

Con el aporte bibliográfico tanto de textos como trabajos de titulación de autores relevantes como Idalberto Chiavenato y tomando como base para la propuesta el criterio de Martha Alles se identificó los factores y componentes de un plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral.

Con los resultados obtenidos por los involucrados en la recopilación de información en la empresa objeto de estudio, reflejan ponderaciones notorias, debido a que la gestión de talento humano que se desarrolla actualmente es empírica, es decir no cuenta con una estructura adecuada. Por ello se determina los elementos que se necesitan para el diseño un plan estratégico de talento humano compuesto de la filosofía corporativa, políticas y subsistemas, para mejorando el desempeño laboral en los colaboradores de la "Distribuidora Piedra" del cantón La Libertad

## **Recomendaciones**

Constatar por medio de la observación directa las deficiencias y carencias de la gestión de talento humano con el fin de enfocarse en los puntos clave y desarrollarlos estratégicamente para alcanzar los objetivos trazados con el desenvolvimiento adecuado del personal.

Utilizar las herramientas adecuadas para el levantamiento de información preliminar, para que la indagación sea completa al momento de determinar una relación entre las variables de estudio.

Indagar en fuentes primarias y bibliográficas confiables enfocadas al capital humano considerando las carencias que afectan el desempeño laboral presentado en la empresa para erradicarlos por medio de planteamiento de acciones adecuadas.

Fundamentar con aportes relevantes el proceso para el diseño e implementación de un plan estratégico con elementos importantes de la gestión de talento humano como su filosofía, políticas y subsistemas, considerando el más idóneo para esta empresa.

Realizar un estudio a futuro para evaluación de la aplicación del plan de talento humano.

## **Bibliografía**

(2008). *Constitución República Del Ecuador*.

(2012). *Código de trabajo*.

(2017-2021). *Plan Nacional de Desarrollo-Toda una Vida*.

Alarcón, M., & Espinoza, K. (2015). *Plan estratégico para la gestión del talento humano para la hacienda hostería Milliguayco localizada en el cantón Pallatanga provincia de Chimborazo*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Alfonzo, S. (2016). *Administración de recursos humanos-Su proceso organizacional*. Mexico: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Armas, Y. (2016). *Influencia de las Empresas Panópticas en el Clima Laboral*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.

Briceño, M. (2013). El Talento Humano: Un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 57-67.

Caicedo, V. (2013). La gestión de talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica* ISSN 1900-2351, 113.

Capuano, M. (2014). Evaluación de desempeño por competencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 139-150.

Chiavenato, I. (2013). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: Mall-Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. Mexico: MCGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Planeación Estratégica*. Colombia: Mall-Graw Hill.

Córdova, M., & Urresta, A. (2015). "Diseño de un plan Estratégico de recursos humanos para fomentar el trabajo en equipo de la empresa Luxus Blumen S.A con la aplicación a las PYMES". Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede en Quito.

- Crespo, T. (2013). *Administraciòn de empresas* . España: Editorial MAD.
- Cuatrecasas, L. (2017). *Gestiòn integral de la calidad*. Barcelona : Profic Editorial.
- Dosantos, M. (2016). Calidad y satisfacciòn: el caso de la Universidad de Jaén. *RESU (Revista de la Educaciòn Superior)*, 79-95.
- Durán, A. (2016). Modelo de Gestiòn del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *CIENCIA UNEMI*, 36-43.
- García, J. (2017). Políticas de gestiòn de talento humano el desarrollo de competencias. *FACE (Facultad de ciencias economicas y empresariales)*, 130-141.
- Guamán, M. (2017). *“Sistema de gestiòn de talento humano para el*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Lizarzaburu, E. (2015). *La gestiòn de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales* . Perú: Universidad & Empresas.
- Llanos, M. (2017). *Gestiòn de talento humano y nuevos escenarios laborales*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Mantilla, D. (2015). *Diseño de un plan estratégico de gestiòn del talento humano para una direcciòn provincial del Consejo de la Judicatura*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Mantilla, D. (2015). *Diseño de un plan estratégico de la Gestiòn de Talento humano*. Ambato.
- Marulanda, M. (2017). *Diseño de un Modelo por Competencias para la gestiòn del talento humano en la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mejía, C. (2014). Indicadores de la efectividad y eficacia . *Documentos planning (publicaciòn periodica coleccionable)*, 1-4.
- Méndez, J. (2014). *Teoría del liderazgo: material para el curso de administraciòn de proyectos II*. Costa Rica : Instituto Tecnológico de Costa Rica .
- Navarrete, G., & Guerrero, A. (2017). *Modelo de gestiòn administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Arthroscare S.A*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- Navarrete, G., & Guerrero, A. (2017). *Modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Arthroscare S.A.* GUAYAQUIL.
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora.* Obregón : Instituto Tecnológico de Sonora.
- Obando, E. (2015). *La administración de recursos.* Costa Rica: Universidad Latina de Costa Rica.
- Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral.* Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Oscoco Peralta, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014.* Perú: Universidad nacional José María Arguedas.
- Rimoldin, F. (2014). El conocimiento es un estado mental. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 171-201.
- Rodríguez, E. (2016). La pregunta por el conocimiento. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1-9.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo . *Revista Espacios*, 11.
- Saavedra Guzmán, R. (2017). *Planificación del desarrollo.* Bogotá: Fundación universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Sanchez, C. (2013). *Gestión de Talento Humano.* Mexico: Copy.
- Stephen, R. (2013). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Educación de México.
- Sum Mazariegos, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral.* Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Tiomatsui, J. (2014). Asociaciones entre Informaciones, Desempeño de la Controladuría, Desempeño Gerencial y Organizacional: un Estudio Exploratorio. *Redalyc. Org*, 310-326.

- Torre, C. (2015). La gestión administrativa de talento humano como ventaja . *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1071-1089.
- Vargas, A. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 1-20.
- Villalba, P. (2014). *La cultura organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial*. Ecuador : Univerisdad Andina Simòn Bolívar .
- Vivas, G. (2013). *Satisfacción de los clientes*. Argentina : Universidad de Belgrano.
- Zapata, M. I. (2013). La planeaciòn estratègica un pilar en la gestiòn empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4-19.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Tabla 37: Matriz de consistencia**

Tema	Formulación de problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores
Plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño de los colaboradores de la distribuidora “Piedra” Cantón La Libertad, 2018	<p>¿Cómo un plan estratégico de talento humano mejora al desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad?</p> <p><b>Sistematización</b></p> <p>¿Cuál es la situación actual en relación a la planificación estratégica de talento humano y desempeño laboral en la “Distribuidora Piedra”?</p> <p>¿Cuáles son las teorías o principios existentes enfocados al plan estratégico de</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Proponer un plan estratégico de talento humano para la mejora del desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad.</p>	<p>La implementación de un plan estratégico de talento humano permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” en el cantón La Libertad.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Plan estratégico De talento humano</p> <p><b>Variable</b></p>	<p><b>Plan estratégico</b></p> <p><b>Políticas de talento humano</b></p> <p><b>Subsistema de talento humano</b></p> <p><b>Tipos de</b></p>	<p>-Visión</p> <p>-Misión</p> <p>-Valores</p> <p>-Objetivos/ Estrategias</p> <p>-Políticas de disciplina</p> <p>-Políticas de puertas abiertas</p> <p>-Políticas sobre diversidad</p> <p>- Reclutamiento y selección</p> <p>-Formación y capacitación</p> <p>-Evaluación y desempeño</p>

	<p>talento humano y desempeño laboral?  ¿Qué tipo de metodología se deberá utilizar para la obtención de información sobre el plan estratégico de talento humano y desempeño laboral en la “Distribuidora Piedra”?  ¿Qué elementos se necesita para diseñar un plan estratégico de talento humano en la “Distribuidora Piedra” del cantón La Libertad?</p>			<p><b>Dependiente</b>   Desempeño Laboral</p>	<p><b>desempeño</b>   <b>Factores de desempeño</b>   <b>Tipo de medición de desempeño</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad e higiene</li> <li>-Individual</li> <li>-Grupal</li> <li>-</li> <li>Organizacional</li> <li> </li> <li>-Competencias</li> <li>-Conocimientos</li> <li>-Habilidades</li> <li>-Liderazgo</li> <li> </li> <li>-Eficiencia</li> <li>-Eficacia</li> <li>-Efectividad</li> <li>-Productividad</li> <li>-Calidad</li> <li>-Satisfacción del cliente</li> </ul>
--	--	--	--	---	---	---

**Fuente: Distribuidora “Piedra”**  
**Elaborado por: Karen Solórzano**

## Anexos 2: Instrumentos de recolección de datos (Encuesta)



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA: “Plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra”, cantón La Libertad, año 2018”**

### ENCUESTA

**Objetivo: Determinar la manera de cómo se lleva a cabo la gestión de talento humano y desempeño laboral de los colaboradores en la "Distribuidora Piedra" del cantón La Libertad.**

Estimado/a la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una “X”, en el recuadro respectivo. Gracias por su colaboración.

#### PREGUNTAS GENERALES

<b>EDAD</b>	
18 a 25 años	
26 a 35 años	
36 a 45 años	
46 a 55 años	
56 años en adelante	
<b>SEXO</b>	
Femenino	
Masculino	

<b>EDUCACION</b>	
Primaria	
Secundaria	
Tercer nivel	

<b>RESIDENCIA</b>	
Santa Elena	
La Libertad	
Salinas	

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO</b>					
<b>PREGUNTAS / ITEMS</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSION 1 – PLAN ESTRATEGICO</b>					
¿La “Distribuidora Piedra” cuenta con misión y visión organizacional?					
¿Los directivos plantean los objetivos a los colaboradores con el fin de que tengan conocimiento de lo que se desea alcanzar?					
¿La empresa plantea y ejecuta estrategias para la gestión de talento humano?					
<b>DIMENSION 2 – POLITICAS DE TALENTO HUMANO</b>					
¿Cuál es su grado de conformidad con las políticas de talento humano en la “Distribuidora Piedra”?					
Políticas de disciplina: Cumplimiento de los procesos fijados a la organización.					
Políticas de puertas abiertas: Acceder a los niveles superiores con facilidad, para trazar inquietudes y sugerencias.					
Políticas sobre la diversidad: Salvaguardar que las filiales trabajen con personas de diferentes características.					
<b>DIMENSION 3 – SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO</b>					
¿Cuál es su grado de conformidad con el proceso de los subsistemas de talento humano en la “Distribuidora Piedra”?					
Reclutamiento y selección					
Formación y capacitación					
Evaluación de desempeño					
Seguridad e higiene					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL</b>					
	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				

PREGUNTAS / ITEMS	PÉSIMO	MALO	NORMAL	BUENO	EXCELENTE
	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION 1 – TIPOS DE DESEMPEÑO</b>					
¿De qué manera califica Ud. el desempeño laboral de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra” en los siguientes niveles?					
Desempeño individual (desempeño personal)					
Desempeño grupal					
Desempeño organizacional					
<b>DIMENSION 2 – FACTORES DEL DESEMPEÑO</b>					
¿De qué manera califica en usted. los factores del desempeño laboral de la “Distribuidora Piedra”? descritos a continuación:					
Competencias: Conjunto de destrezas					
Conocimientos: Estado intelectual					
Habilidades : Capacidad de trabajar					
Liderazgo: Influencia colectiva					
<b>DIMENSION 3 – TIPO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
¿Cómo calificaría en Ud. el desempeño laboral en la “Distribuidora Piedra”? conforme a los siguientes indicadores de medición:					
Eficiencia: Optimización de recursos					
Eficacia: Cumplimiento de objetivos					
Productividad: Transformación de insumos					
Calidad: Excelente producto o servicio percibido por el cliente					
Satisfacción al cliente: Resultado positivo/negativo del consumidor					

**GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## Instrumentos de recolección de datos (Entrevista)

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### Entrevista

**TEMA:** “Plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño de los colaboradores de la “Distribuidora Piedra”, cantón La Libertad, año 2018”

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual en la "Distribuidora Piedra" en relación a la planificación estratégica de talento humano y desempeño laboral.

Estimado/a, la presente es una entrevista con fines de investigación. Se agradece con anticipación su colaboración.

#### **Variable independiente: plan estratégico de talento humano**

1. ¿La “Distribuidora Piedra” cuenta con misión, visión, valores y objetivos estratégicos y de qué manera se han dado a conocer a sus colaboradores?
2. ¿Dispone la “Distribuidora Piedra” de políticas de talento humano, como pueden ser: de disciplina, puertas abiertas y diversidad, ¿y cuán importante considera su implementación?
3. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección de personal en la “Distribuidora Piedra” y considera cuán importante es su implementación?
4. ¿En la “Distribuidora Piedra” existe un proceso de formación y capacitación, y cuán importante considera su implementación?
5. ¿Existe en la “Distribuidora Piedra” un proceso de evaluación y desempeño, y cuán importante considera su implementación?

6. ¿En la distribuidora piedra existe un proceso de seguridad e higiene, y cuán importante considera su implementación?

**Variable Dependiente: Desempeño Laboral**

7. ¿Cómo es el desempeño de los colaboradores a nivel individual, grupal y organizacional de la “Distribuidora Piedra”?
8. ¿Considera usted que las competencias, conocimientos y habilidades de los colaboradores son las adecuadas para un desempeño exitoso en la “Distribuidora Piedra”?
9. ¿Considera usted que existe liderazgo por parte de los colaboradores de “Distribuidora Piedra”?
10. ¿De qué manera calificaría la productividad de los colaboradores de “Distribuidora Piedra” y la satisfacción de los clientes por la atención recibida?

**GRACIAS POR SU COLABORACION!**

### Anexo 3: Fotografías

*Aplicación de entrevista al gerente de la “Distribuidora Piedra”*



*Aplicación de encuestas al talento humano de la “Distribuidora Piedra”*





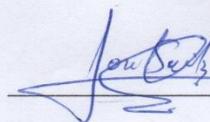


## CARTA AVAL

En consideración al petitorio presentado por la Srta. **KAREN ALEXANDRA SOLÓRZANO CEDEÑO**, portadora de la cédula de identidad No. **092807881-5** estudiante de la Carrera de **Ingeniería en Administración de Empresas** de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DISTRIBUIDORA PIEDRA, CANTÓN LA LIBERTAD, 2018”**, manifiesto que la solicitud expuesta procede de manera favorecedora, comprometiéndonos a brindar la apertura, apoyo y la información necesaria para el desarrollo de la respectiva gestión de titulación; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena exponer dicho trabajo a la plataforma web de la institución.

La Libertad, 15 de Marzo del 2018

Atentamente,



Sr. José Sánchez Piedra

Gerente de la Distribuidora “Piedra”