



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA DE TESIS

“Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la Empresa Comcabsa del cantón Ventanas, provincia de Los Ríos”

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera Comercial

AUTORA

García Pérez Mery Alexandra

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc.

Quevedo – Ecuador.

2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **García Pérez Mery Alexandra**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mery Alexandra García Pérez

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

La suscrita, Ing. Karina Plua Msc. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado García Pérez Mery Alexandra, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial de grado titulada “Especialización de Recurso Humanos.”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....

Ing. Karina Alexandra Plua Panta MSc.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial especialización Recursos Humanos.

Aprobado:

Ing. Antonio Gonzalo Álava Murillo MSc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván MSc. Ing. Erika Jessenia Ballesteros Ballesteros MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

AÑO 2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Jehová Dios que me ha permitido culminar con éxito mi carrera.

Al Ing. Roque Luis Vivas Moreira, MSc. Rector de la Universidad Técnica Estatal De Quevedo, por darme la oportunidad de educarme en este centro de estudios superiores.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano MSc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal De Quevedo.

A la Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo MSc. Directora de la Unidad De Estudios A Distancia, por la responsabilidad, esmero e inteligencia en la dirección de la misma.

Al Lcdo. Marcos Fernando Villarroel Puma MSc. Coordinador de la carrera Ingeniería Comercial, por la ayuda permanente a quienes nos formamos en esta profesión.

A la Ing. Karina Alexandra Plua Panta MSc. Directora de tesis mi más grande gratitud a quien contribuyó de manera elocuente y efectiva en la elaboración y desarrollo de este Proyecto

Un agradecimiento especial a la Administración de la Empresa COMCABSA por darme la oportunidad de realizar mi tema investigativo.

Mery García

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi madre quien fue mi apoyo incondicional en la culminación de mi carrera, la cual estuvo a mi lado todos estos años de estudio, y también a mi esposo e hijas que me dio la fuerza para continuar con este objetivo por lo que luchare toda mi vida por su amor y su confianza.

DEDICATORIA ESPECIAL

Dedico este trabajo a una gran persona que me ha apoyado, motivado e impulsado a culminar mi carrera con esfuerzo y dedicación. (Ing. Ruth Batallas Guerra).

INDICE GENERAL

Contenido	Pagina
Portada	I
Declaración de autoría y cesión de derechos	II
Certificación	III
Miembros del tribunal	IV
Agradecimientos	V
Dedicatoria	VI
Índice general	VII
Índice cuadros	XIII
Índice figuras	XIV
Índice graficos	XV
Resumen Ejecutivo	XVI
Executive Summary	XVII

CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION

1,1	Introducción	2
1,2	Planteamiento del Problema	3
1,3	Formulación del Problema	4
1,4	Delimitación del Problema	5
1,4,1	Objeto de Investigación	5
1,4,2	Campo de Acción	5
1,4,3	Lugar	5
1,4,4	Tiempo	5
1,5	Justificación Y Factibilidad	5
1,6	Objetivos	7
1,6,1	General	7
1,6,2	Específico	7
1,7	Hipótesis	7

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2,1	Investigación de mercados	9
2,1,1	Objetivo de la investigación de mercados	9
2,1,2	Importancia de la investigación de mercados	10
2,1,3	Razones que hacen necesaria la investigación de mercados	11
2,1,4	Beneficios de la investigación de mercados	11
2,1,5	Mercado interno	12
2,1,6	Mercado Externo	12
2,1,7	Tamaño de mercado	12
2,2	Definición de recursos y talento humano	13
2,2,1	Importancia de la gestión del talento humano	13
2,2,2	Modelo para la administración de los recursos de capital Humano	14
2,2,3	Gestión del talento humano	16
2,2,4	Importancia de la administración del talento humano	17
2,2,5	Recursos	18
2,2,6	La gestión del talento humano por competencias	19
2,3	Modelo de gestión	20
2,3,1	El reclutamiento	22
2,3,1,1	Medios de reclutamiento	23
2,3,2	Selección de personal	24
2,3,2,1	Técnicas de selección	26
2,3,3	Análisis y descripción de puestos	27
2,3,3,1	Valoración de puestos	28
2,3,4	Evaluación del desempeño	29
2,3,4,1	Ventajas de la evaluación de desempeño	31
2,3,5	Higiene, seguridad y calidad de vida	32
2,3,6	Capacitación	33
2,3,7	Manual de funciones	34
2,3,7,1	Objetivos del manual de funciones	35
2,3,8	Procesos de comunicación dentro de la empresa	35

2,3,8,1	Tipos de comunicación	38
2,3,8,1.1	Comunicación formal	38
2,3,8,1.2	Comunicación informal	38
2,3,8,1.3	Comunicación externa	39
2,3,8,1.4	Comunicación comercial	39
2,3,9	La motivación una variable del desempeño laboral	40
2,3,9,1	Ciclo para la acción motivación - desempeño	40
2,3,9,2	Calidad	41
2,3,9,2,1	Característica del servicio de calidad	42
2,4,1	Comercialización de productos	42
2,5	Base legal	42
2,5,1	Normas Generales del código de trabajo	42
2,5,2	Responsabilidad y obligaciones	45

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3,1	Materiales y métodos	50
3,1,1	Localización y duración de la investigación	50
3,1,2	Materiales y equipos	51
3,2	Métodos investigativos	52
3,2,1	Inductivo	52
3,2,2	Deductivo	52
3,2,3	Analítico	52
3,3	Técnica e instrumento de evaluación	52
3,3,1	Encuestas	52
3,3,2	Entrevista	53
3,3,3	Observación	53
3,4	Tipos de investigación	53
3,4,1	Bibliográfica	53
3,4,2	De campo	53
3,5	Fuentes de investigación	54

3,5,1	Primarias	54
3,5,2	Secundarias	54
3,6	Población y muestras	54
3,6,1	Población	54
3,6,2	Muestra	54
3,7	Procedimiento metodológico	54

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4,1	Resultados	57
4,1,1	Resultados de la encuestas analizadas a los trabajadores de la empresa COMCABSA	57
4,1,2	Entrevista dirigida al personal de la empresa COMCABSA	62
4,1,3	Organigrama estructural actual	65
4,2	Discusión	66

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5,1	Conclusiones	69
5,2	Recomendaciones	69

CAPITULO VI: PROPUESTA

6,1	Introducción	72
6,2	Justificación	73
6,3	Filosofía Empresarial	74
6,3,1	Misión	74
6,3,2	Visión	74
6,3,3	Slogan de la empresa	74
6,4	Objetivos	74
6,4,1	General	74
6,4,2	Específico	75
6,5	Desarrollo del modelo de gestión para la comercializadora	75

	COMCABSA	
6,5,1	Presentación	75
6,5,2	Alcance	75
6,5,3	Reclutamiento	76
6,5,4	Selección de personal	76
6,5,4,1	Entrevista inicial	78
6,5,5	Evaluación de desempeño laboral en la empresa	79
	COMCABSA	
6,5,5,1	Ventajas de la evaluación de desempeño	79
6,5,5,2	Estructurar y programar evaluación en la empresa	80
	COMCABSA	
6,5,6	Capacitación al personal de la empresa COMCABSA	83
6,5,7	Organigrama funcional	84
6,5,7,1	Presidente	84
6,5,7,2	Gerente	84
6,5,7,3	Secretaria	85
6,5,7,4	Director Financiera	85
6,5,7,5	Director Operativo	85
6,5,7,6	Contador	86
6,5,7,7	Jefe de compras	86
6,5,7,8	Jefe de ventas	87
6,5,7,9	Basculador o pesador	87
6,5,7,10	Cajero	87
6,5,7,11	Estibadores	88
6,5,8	Fomentar los valores – principios en la empresa	88
	COMCABSA	
6,5,8,1	Los valores humanos	88
6,5,8,2	Principios Humanos	88

CAPITULO VII: BIBLIOGRAFIA

7,1	Literatura citada	90
-----	-------------------	----

CAPITULO VIII: ANEXOS

8,1	Encuesta dirigidas al personal	93
8,2	Entrevista a los administradores	95
8,3	Fotos	96

INDICE DE CUADROS

Cuadros

1.	Proceso de la moderna gestión de talento humano	21
2.	Ciclo para la acción motivación - desempeño	40
3.	Materiales y equipos utilizados en la investigación	51
4.	Personal de la empresa evaluado	55
5.	Entrevista al personal administrativo	62
6.	Proceso de selección de personal aplicado a la empresa COMCABSA	77
7.	Cuestionario para la evaluación del desempeño	81
8.	Objetivo de la evaluación de desempeño	82
9.	Talleres de capacitación	83

INDICE DE FIGURAS

Figuras

1.	Modelo de la administración de recursos humanos	15
2.	Gestión por competencia	19
3.	Procesos de selección de personal	25
4.	Factores de especificación en el análisis de puestos	27
5.	Mapa político de la provincia de los Ríos	50
6.	Reclutamiento	76
7.	Proceso de selección	79
8.	Evaluación del desempeño	82
9.	Capacitación	83

INDICE DE GRAFICOS

Gráficos

1.	Existencia de un departamento de talento humano	57
2.	Conocimiento del modelo de gestión de talento humano en la empresa COMCABSA	57
3.	Estudio de su perfil antes de contratación de personal	58
4.	Requerimientos que determinaron para su contratación en la empresa COMCABSA	58
5.	Se evalúa permanentemente su desempeño laboral	59
6.	Frecuencia con la que recibe capacitaciones relacionadas a su área de desempeño	59
7.	Existencia de un plan de estímulo para el talento humano según su desempeño	60
8.	La empresa COMCABSA cuenta con un manual de funciones	60
9.	Considera importante la existencia de un modelo de gestión de talento humano en la empresa COMCABSA	61
10.	Comunicación entre empleados y empleadores	62

RESUMEN EJECUTIVO

Es indispensable tener pleno conocimiento del talento humano dentro de la organización ya que el mismo contribuye con conocimiento, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativa para la organización.

El objetivo del presente estudio se lo realizó con la finalidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa COMCABSA, la cual ayudara a proporcionar la competitividad de la misma y poder alcanzar sus objetivos.

Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron de mucha importancia porque permitió mediante las encuestas al personal conocer las actitudes, preferencias y capacidades, obteniendo datos para poder identificar los problemas que tiene COMCABSA y tomar decisiones para la aplicación de un óptimo modelo de gestión para la empresa .

Mediante los tipos de investigación se obtuvo teorías, hipótesis, experimentos, resultados y técnicas usadas para identificar el problema, y en base a eso se dio la necesidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano para la empresa COMCABSA

A través de las encuestas realizadas al personal, se pudo dar cuenta cuales son las debilidades y falencias de la empresa al no contar con un modelo de gestión por lo que es recomendable diseñar un modelo de gestión de talento humano específico que determine sus parámetros de crecimiento institucional a corto y largo plazo.

Se ha considerado que la propuesta de diseñar una modelo de gestión es la solución a la problemática que aquejaba la empresa desde los inicios de su creación, la presente propuesta contiene la respectiva justificación, objetivos, y los resultados esperados de la misma.

EXECUTIVE SUMMARY

It is essential to have full knowledge of human talent within the organization since it contributes knowledge, skills and abilities for decision making and choice of alternative for the organization.

The aim of this study was conducted with the aim of designing a model of talent management to increase operational quality of the company COMCABSA, which help provide the same competitiveness and reach their goals.

The research techniques used were very important because it allowed through staff surveys reveal attitudes, preferences and capabilities, obtaining data to identify problems that have COMCABSA and make decisions for the implementation of an optimal management model for company.

By types of research theories, hypothesis, experiments, results, and techniques used ah was obtained close to the problem, and based on that he need to design a model of talent management for the company COMCABSA

Through staff surveys, we were able to realize what are the weaknesses and shortcomings of the company by not having a management model so it is advisable to design a management model specific human talent that determines their growth parameters institutional short and long term.

It is considered that the proposal to design a management model is the solution to the problems that afflicted the company since the beginning of its establishment, the proposal contains the respective rationale, objectives, and expected results thereof.

CAPITULO I
MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION

1.1 Introducción

El Ecuador es un país que avanza día a día en el comercio globalizado, y las empresas se enfrentan a un entorno altamente vulnerable, de ahí que algunas experimentan crecimientos favorables y logran alcanzar el liderazgo, mientras que otras se estancan o incluso fracasan.

El ser humano siempre se ha movido basado en sus necesidades y esto se ha constituido en el motor fundamental para que su iniciativa se despierte y se encamine a la búsqueda de alternativas para la satisfacción de dichos requerimientos

En el presente entorno empresarial el cambio es la única variable constante, donde las empresas se enfrentan a una economía de globalización; y a la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y de gestión de las organizaciones, que a su vez exigen cambios estructurales internos y a la evolución de los puestos de trabajo que hace imposible mantener una estabilidad. Por tanto esta nueva realidad hace que las relaciones entre las organizaciones y sus miembros cambien continuamente buscando el desarrollo profesional y la máxima potencialización de las competencias del talento humano.

En el mundo de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, es vital contar con el talento humano más idóneo y calificado, con el fin de competir al mismo nivel de los estándares de calidad que se manejan en el ámbito organizacional; por tal razón dichas organizaciones intensifican los procesos de selección y generan estrategias que les permitan no solo vincular el personal más capacitado, sino fidelizar al personal con el que ya cuenta.

Los recursos humanos son el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización en la que se trabaja; pero es mejor conocido como la función que

se ocupa de seleccionar, contratar desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la de organización.

Toda empresa debe (o debería) contar con un modelo de gestión de talento humano encargada de la administración del personal (contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones, descripciones de puestos, etc.) y por medio de este motivar y crear un ambiente laboral aceptable para todos los trabajadores de la empresa.

Por consiguiente, la gestión de talento humano es un enfoque de direccionamiento estratégico que tiene el propósito fundamental el maximizar el valor agregado de una organización el intermedio de una eficiente administración del talento humano.

La gestión del talento humano es aplicable no solo a las grandes empresas sino también es un concepto que ayuda mucho al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como COMCABSA, no es la excepción, por lo tanto se ha sugerido aplicar estos conceptos.

Cabe señalar que un personal capacitado, eficiente, es el mejor activo de la empresa, por lo que es necesario cuidarlos, protegerlos y perfeccionarlos.

1.2 Planteamiento del problema

En la comercializadora COMCABSA, cada día es más difícil asegurar la permanencia de los empleados, pues en la mayoría de las ocasiones esta decisión no solo depende de la remuneración económica que se obtenga por realizar un determinado trabajo, sino de factores complejos internos como la falta del modelo de gestión de talento humano, esto ha generado una política errónea que no permite su bienestar y desarrollo en la organización.

No existen estudios sobre las necesidades académicas e intelectuales del personal que permita su desarrollo de manera eficiente, ya que sus dueños administran la empresa a su manera por ser una empresa privada.

La carencia de inversión en personal preparado para áreas específicas es causa de dificultades en la empresa, el resultado es que algunos trabajadores se encuentran cargados de trabajo, poco motivados para efectuar un servicio de calidad, con el agravante de tener que postergar ciertas tareas en el plazo determinado.

Se observa que la comercializadora COMCABSA cuenta con un personal cuyo desempeño no ha mejorado y esto se evidencia en que los nuevos empleados pasan un proceso largo de adaptación, en su mayoría por falta de la respectiva inducción la que debería recibir el trabajador después de ser seleccionado y luego pasar a formar parte de la empresa; sucede lo mismo en lo referente a la falta de información precisa sobre las actividades que debe realizar en su nuevo cargo.

Otro factor es la inconformidad de los empleados al momento de tramitar permisos, debido a la poca planificación e interés que ha mostrado la empresa para la creación del área de talento humano.

De igual manera existe un alto porcentaje de empleados, que después de ser seleccionados e ingresar a la empresa, no superan el tiempo de prueba, debido a que el cargo no cumple las expectativas del trabajador o a su vez porque el desempeño del mismo no es el esperado por la empresa.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de un modelo de gestión de talento humano contribuirá en el mejoramiento del desempeño laboral de la comercializadora COMCABSA, del cantón Ventanas, provincia de Los Ríos?

1.4 Delimitación del problema

1.4.1 Objeto de investigación

El presente estudio investigativo permite conocer las falencias que la empresa presenta en materia de gestión de talento humano.

1.4.2 Campo de acción

Diseño de un modelo de gestión de talento humano.

1.4.3 Lugar

El estudio se lo realizo en la empresa comercializadora COMCABSA, ubicada en las calles Av. Seminario, y Av. Velasco Ibarra del Cantón Ventanas, Provincia de los Ríos.

1.4.4 Tiempo

El proyecto tuvo una duración de 6 meses, el cual inicio con el proceso de recopilación de información necesaria para la presente investigación.

1.5 Justificación y factibilidad

Todo proyecto nace de una necesidad, es posible decir que la presente investigación es factible, ya que la empresa COMCABSA de la ciudad de Ventanas, ha expresado su necesidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de sus empleados y por qué no decir de toda la empresa.

Es importante anotar que para el desarrollo de esta investigación, se cuenta con el apoyo de toda la empresa, y en especial, con la colaboración del gerente general, quien desea que se haga posible y de forma satisfactoria, ya que al

contar con un personal calificado, productivo y comprometido, contribuye no solo al desarrollo personal y profesional de los individuos sino que a la vez redundan en beneficios para la organización.

El tema investigativo permitirá mejorar las condiciones actuales de servicio a sus clientes y satisfacción laboral a su personal beneficiando directamente a la Comercializadora COMCABSA.

La empresa corre el riesgo de perder ventaja competitiva ante el resto de comercializadoras de granos del cantón Ventanas, puesto que sus servicios se verán afectados por las deficiencias existentes en el personal y por la insatisfacción de la calidad de vida en el trabajo.

Es muy importante para una empresa tomar decisiones que resguarden y apoyen con plenitud el buen desenvolvimiento de la misma durante toda su trayectoria, pues de esta manera se logrará ser eficiente y productivo.

El “diseño de un modelo de gestión de talento humano ayuda a elevar la calidad operativa de la empresa COMCABSA”, busca direccionar las estrategias y actividades hacia un mismo fin, es decir lograr optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio; se pretende lograr que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual; partiendo de una comunicación permanente entre el recurso humano y el componente.

Cabe destacar que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

Por lo mencionado se hace necesario el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la comercializadora COMCABSA, que permita incrementar el rendimiento de los empleados y favorecer así a la empresa prestando un servicio ágil, optimizando en sus actividades económicas. Por este motivo, la importancia de esta investigación radica en el beneficio anteriormente descrito.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano para la empresa COMCABSA del cantón Ventanas provincia de los Ríos.

1.6.2 Específicos

- Establecer el nivel de conocimiento de talento humano que tienen los empleados de la empresa COMCABSA.
- Identificar la estructura organizacional y funcional para la empresa COMCABSA.
- Elaborar un modelo de gestión de talento humano para la empresa COMCABSA.

1.7 Hipótesis

Implementar un modelo de gestión del talento humano permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la comercializadora COMCABSA.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1 Investigación de mercados

(Aaker, 2006). La investigación de mercados es la herramienta necesaria para el ejercicio de marketing.

Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

Es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados nos puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados de pendiendo el ciclo de vida.

La investigación de mercados busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de decisiones sobre el desarrollo y mercadotecnia de los diferentes productos. La misma que representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

2.1.1 Objetivos de la investigación de mercados

(Galeon, 2014). La Investigación de Mercados tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos

problemas de las empresas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso.

Los objetivos básicos se pueden dividir en tres:

- **Objetivo Social.** Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y /o un servicio.
- **Objetivo Económico.** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.
- **Objetivo Administrativo.** Ayuda a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.

2.1.2 Importancia de la investigación de mercados

(Galeon, 2014). La investigación de mercados surge como una herramienta de salvación para muchos directores y personas encargadas de lograr el buen funcionamiento de la mercadotecnia y que son los que enfrentan los problemas; con base en la investigación de mercados se van a gestar y tomar las decisiones adecuadas para alcanzar las metas o fines deseados.

Es fundamental conocer esta técnica auxiliar de mercadotecnia, así como su procedimiento y adecuada aplicación, sobre todo en organizaciones en desarrollo.

Este tipo de investigación se puede aplicar en cualquier empresa y es una fuente valiosa de información que permite tomar decisiones sobre bases reales.

2.1.3 Razones que hacen necesaria la investigación de mercados

(Galeon, 2014). En su obra menciona tres razones importantes:

- **Conocer al Consumidor.** Para adaptar el plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones del consumidor.
- **Disminuir los Riesgos.** Su objetivo final es dar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercadotecnia posible.
La investigación de mercados predice el futuro, mediante un análisis del pasado.
- **Informar y Analizar la Información.** Es una fuente de información, recoge hechos e intenta deducir de ellos las consecuencias futuras probables a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de las alternativas de acción.

2.1.4 Beneficios de la investigación de mercados

(Galeon, 2014).

- La toma de decisiones de la mercadotecnia lleva consigo un alto grado de incertidumbre, la investigación de mercados la reduce notablemente.
- Proporciona la información necesaria y real expresada en términos precisos para la solución de problemas.
- Ayuda a conocer el mercado potencial cuando se quiere lanzar un nuevo producto.
- Ayuda a determinar el tipo de producto que debe fabricarse.
- Determina el sistema de ventas más adecuado.

- Determina las características del consumidor.
- Ayuda a determinar las perspectivas de evolución de la oferta y la demanda.

2.1.5 Mercado interno

(Kotler, 2011). En la economía, se conoce como mercado interno a un mercado que opera dentro de límites acotados, y que a su vez está rodeada por un mercado más grande. El caso más habitual lo constituye un mercado nacional puesto en contraste con el comercio internacional.

2.1.6 Mercado externo

(Kotler, 2011). Es aquél en el que existe compra-venta entre dos países distintos mediante exportaciones e importaciones que según estas sean nos llevarán hacia una balanza de pago positiva o negativa. Si las exportaciones son superiores a las importaciones será positiva y si ocurre al contrario pues negativa.

2.1.7 Tamaño del mercado

(Galeon, 2014). Esta parte del estudio de mercado tiene como propósito determinar la cantidad de productos que un mercado está en capacidad de absorber.

Su potencial de ventas permite además las limitaciones adecuadas de los territorios de venta, un mejor control de los grupos de vendedores y de esfuerzos publicitarios, así como una política de distribución de cada región.

Estos estudios son de naturaleza económica y en algunos casos son particularmente indicados antes de la instalación de nuevas industrias o fábricas.

2.2 Definición de recursos y talento humano

(Aller, 2005). La palabra TALENTO, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente. HUMANO, es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas al logro de los objetivos organizacionales.

2.2.1 Importancia de la administración del talento humano.

(Meneses, 2010). Expresa que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

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

2.2.2 Modelo para la administración de los recursos de capital humano

(Werther, 2008). Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos.

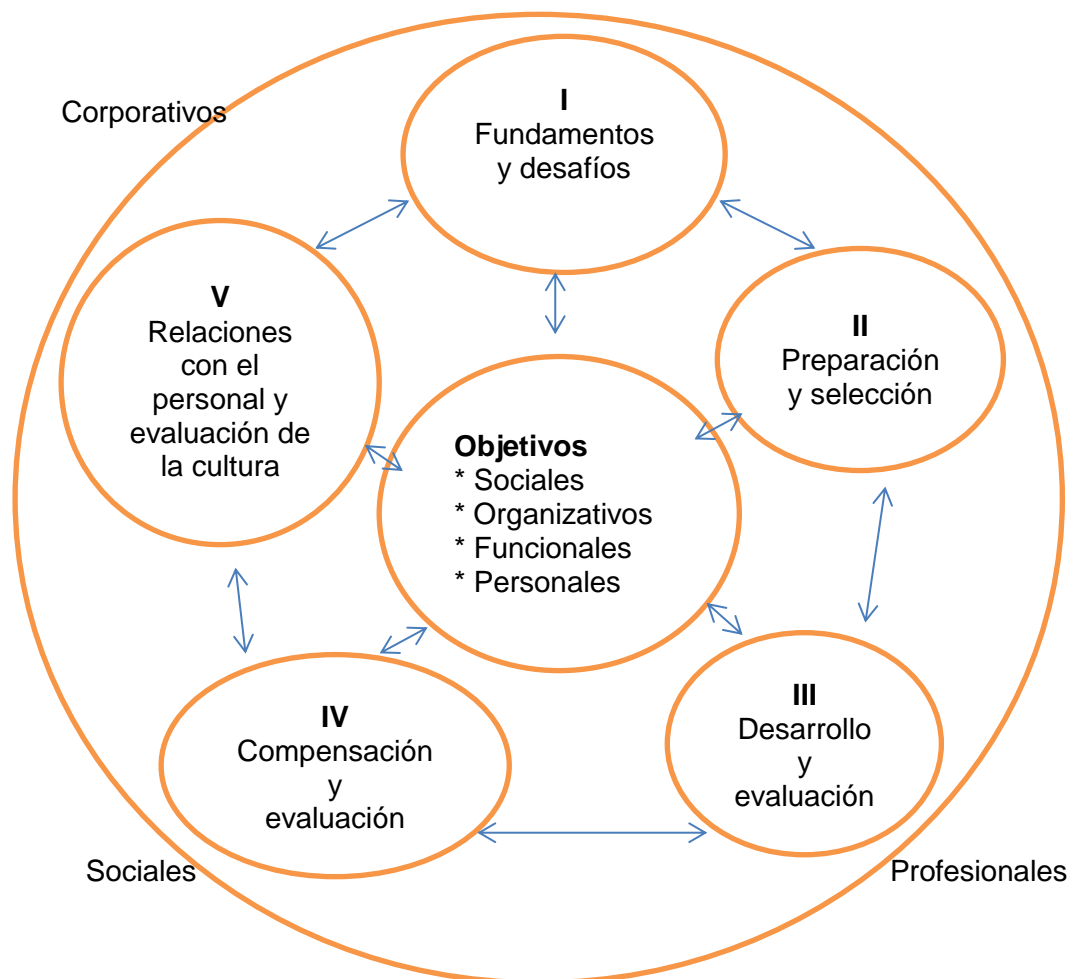
Una organización está compuesta de divisiones, áreas, departamentos, etc. Como indica la figura 1, cada actividad de recurso humano constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal.

A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como en el entorno externo en que opera la organización.

Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad complicaciones o dificultades de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado.

Figura 1. Modelo de la administración de RR.HH. y los subsistemas que lo componen



Fuente: Werther 2008 administración de recursos humanos sexta edición

2.2.3 Gestión del talento humano

(Merizalde, 2005). La Gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado.

Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos
- Identificar las brechas de talento
- El reclutamiento.

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias.

Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo.

El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos).

Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

2.2.4 Importancia de la Gestión del talento humano

(Meneses, 2010). El manejo técnico científico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno.

De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal.

Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiabile, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador.

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

La Gestión del talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado.

Gestionar el talento humano es el reto principal que tienen que afrontar las empresas, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para conseguir los mejores resultados.

2.2.5 Recursos

(Alles, 2011). En su editorial manifiesta que: La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

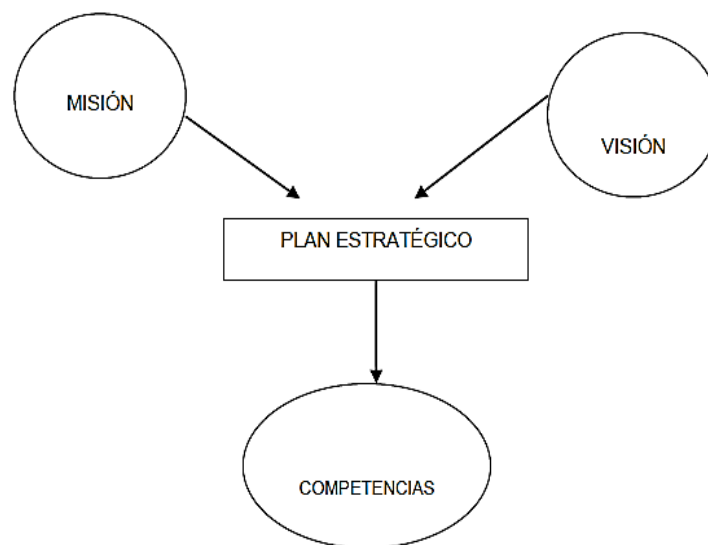
Existen tres tipos de recursos:

- **Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.2.6 La Gestión del talento humano por competencias

(Alles, 2007). Para la implantación de un modelo de competencias existen varios caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.

Figura 2. Gestión por competencias



Fuente: Alle (2007). Gestión por competencias: El Diccionario

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.
- **La motivación humana:** Es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, esta se define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Existen tres sistemas importantes de motivación humana:

- Los logros como motivación.
- El poder como motivación.
- La pertenencia como motivación.

El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Debido a los complejos escenarios del fin de siglo dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar las necesidades actuales.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

2.3 Modelo de gestión

Chiavenato (2002). Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Cuadro 1. Procesos de la Moderna Gestión del Talento Humano

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quienes trabajan en la Organización	Reclutamiento de personas
		Selección de personas
Organización	Que deben hacer las personas en la Organización	Diseño de cargos
		Evaluación de desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones
		Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación y Desarrollo
		Programas de Comunicación
		Programas de Cambio
Auditoría	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Bases de datos
		Sistemas de información gerencial

Fuente. Chiavenato 2002. Libro de la Administración en los nuevos tiempos

(Osorio, 2009). El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados.

Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

(Werther, 2008). Un modelo de gestión de talento humano es un esquema o marco de referencia para la administración de recursos humanos en una entidad.

La nueva concepción integral del funcionamiento del capital humano en las organizaciones impulso a la búsqueda de modelos de conceptuales y funcionales.

2.3.1 El reclutamiento

(Meneses, 2010). El Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

El reclutamiento consiste en investigar las fuentes capaces de proveer un número de personas que logren cumplir con los objetivos y expectativas organizacionales, de esta manera se seleccionarán los futuros integrantes de la misma.

El proceso de reclutamiento es una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante.

Cabe señalar que el reclutamiento es una decisión de staff, y su ejecución depende de una decisión, la misma que puede ser oficializada por el directivo si se lo hace dentro de la organización o fuera de ella.

La unidad de recursos humanos se encarga de verificar si se cuenta con el recurso humano requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de este proceso de convocatoria para reclutar externamente al personal.

2.3.1.1 Medios de Reclutamiento

(Meneses, 2010)

- **Interno:** Aquellos empleados (reales o potenciales) que se encuentran ya en la empresa.
- **Externo:** Aquellos empleados o disponibles (reales o potenciales) que trabajan en otras compañías.

Para que el reclutamiento interno sea efectivo, se debe contar con un inventario de recursos humanos y con las pruebas de selección exigidas para el puesto, dependerá de los resultados de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento, análisis y descripción de cargos, planes de carrera que permitan conocer la trayectoria más apropiada para el futuro cargo, así como también conocer las condiciones de ascenso y sustitución del empleado.

El proceso de reclutamiento interno conlleva algunos beneficios económicos, y administrativos para la compañía. Esto se debe a que no es necesario los anuncios en el periódico, ni costos de admisión, ni de integración.

El reclutamiento interno, es una excelente política de gestión del talento humano como proceso prioritario, originando una visión de sana competencia y promoción.

El reclutamiento externo, es un medio a través del cual se intenta llenar una vacante con personas reales o potenciales, ya sean disponibles o empleadas que cumplan con el perfil interno solicitado, pues se trata de personas externas a la organización, y para efectos de este proceso se puede aplicar diversas técnicas como el archivo de carpetas entregadas espontáneamente, a través de avisos en periódicos o por medio de agencias de reclutamiento y selección.

El reclutamiento externo puede convertirse en un sistema monopolizado, es decir, que dentro de estas técnicas, los empleados perciben cierta frustración al darse cuenta que la compañía no la toma en cuenta para hacer carrera dentro de la misma.

2.3.2 Selección de personal

(Meneses, 2010). “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.”

La selección debe hacerse con base a las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario, buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.

El proceso de selección del personal radica en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar la adecuación del hombre al cargo.

En general, el proceso de selección de personal considera los siguientes pasos enfocados a elegir al aspirante que se encuentra más apto para ser contratado.

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación.

Figura 3. Proceso de selección de personal



Fuente: Repositorio.ute,edu.ec

La selección de personal es una de las etapas primordiales en la conformación del grupo de colaboradores de una compañía, quienes en última instancia constituyen el factor clave del desarrollo y éxito de la organización.

Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, las personas encargadas de la selección no pueden imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo deben prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección, y recomendar aquellos candidatos más adecuados al cargo.

El proceso de selección de personal utiliza varias técnicas que son determinadas por el departamento de talento humano de la entidad.

En la actualidad son varias las técnicas empleadas, sin embargo, entre las más conocidas anotamos las siguientes:

2.3.2.1 Técnicas de selección

(Meneses, 2010)

- **Entrevista de selección.-** proceso de comunicación en el que una persona requiere de información de la otra.
- **Pruebas de conocimiento.-** instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- **Pruebas psicométricas.-** medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad.-** las características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen una persona de otra.
- **Técnicas de simulación.-** pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

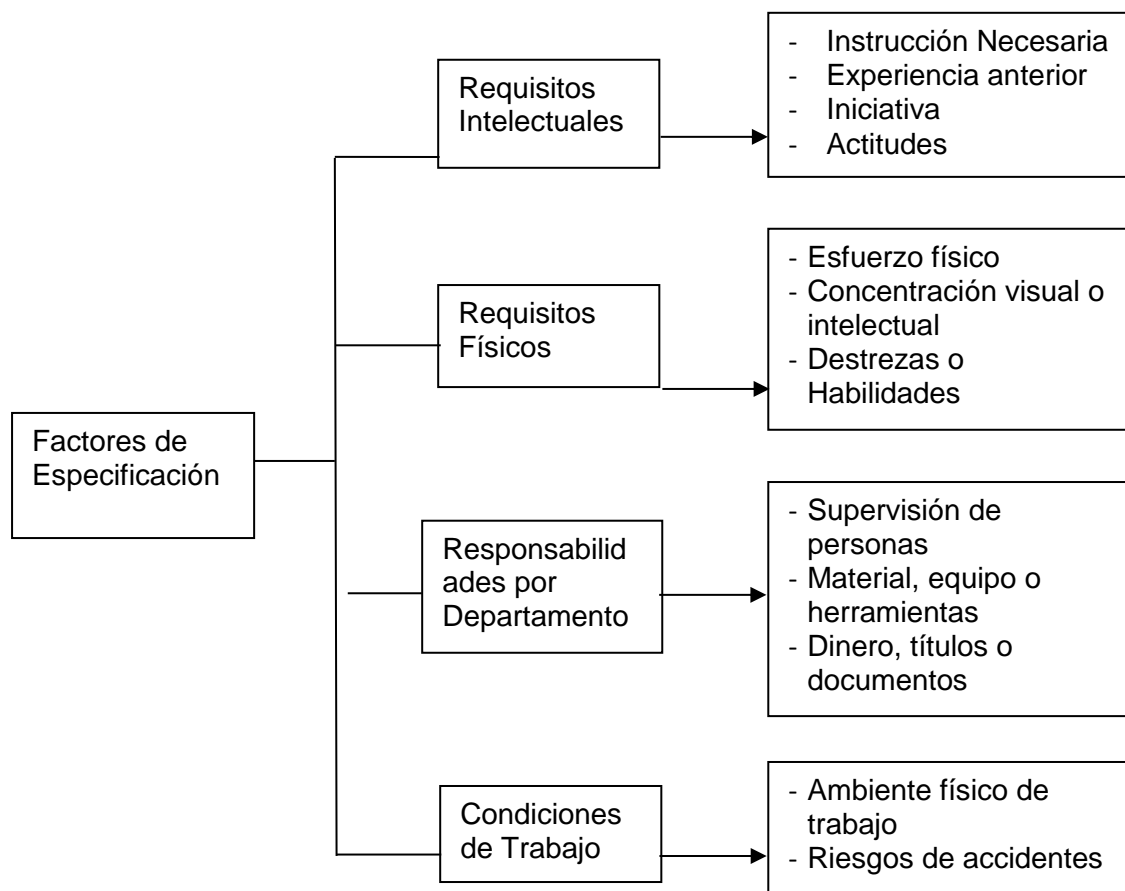
2.3.3 Análisis y descripción de puestos

(Meneses, 2010). El análisis de puestos consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada.

Mientras que la descripción de puestos, se encarga de documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto.

La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante del cargo, cuando, donde, como, y porque lo hace.

Figura 4. Factores de especificación en el análisis de puestos



Fuente: Repositorio.ute.edu.ec

2.3.3.1 Valoración de Puestos

(Meneses, 2010). El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar.

Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les ayuda a recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

Cabe mencionar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del soporte económico recibido por tal concepto.

La valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado.

Establece niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial.

La organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

Existen dos métodos de valoración de puestos.- Cualitativos y Cuantitativos.

- **Métodos cualitativos:** También denominados “no cuantitativos o no analíticos. Dan lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puestos.
- **Métodos cuantitativos:** También denominados analíticos. Los métodos cuantitativos dan una valoración de los puestos con base en puntos.

2.3.4 Evaluación del Desempeño

(Meneses, 2010). Es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia.

“La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.”

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al puesto.
- Entrenamiento - Capacitación.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Consideramos que la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso es la más significativa en su desarrollo.

Cuando al empleado se le informa que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

2.3.4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

(Sales, 2002). Las ventajas se resumen de la siguiente manera:

- **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación.
- **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- **Preparación** de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

2.3.5. Higiene, seguridad y calidad de vida

(Chiavenato, 2008). La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como como: el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo.

Un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral:

1. Entorno físico del trabajo, incluye:

- Iluminación
- Ventilación
- Temperatura
- Ruidos
- Comodidad

2. Entorno psicológico del trabajo, incluye:
 - Relaciones humanas agradables
 - Tipo de actividad agradable y motivadora
 - Estilo de administración democrático y participativo
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés
 - Entrega personal y emocional

3. Aplicación de principios, incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
 - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano

4. Salud ocupacional, incluye:
 - Mejora la productividad
 - Disminuye los accidentes, las enfermedades
 - El ausentismo y la rotación de personas

2.3.6 Capacitación

(Meneses, 2010). La capacitación se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y así puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Por este motivo la capacitación es de gran utilidad, ya que permite a las personas contribuir de forma eficaz y efectiva a cumplir los resultados de la organización.

“Capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo.

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.”

La capacitación consiste en un proceso continuo compuesto de cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades detectadas.
- **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.

Cabe señalar que la capacitación o entrenamiento a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en el talento humano y es una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La capacitación no debe verse reflejado como un gasto más de las organizaciones, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

2.3.7 Manual de funciones

(Graham, 2008). El Manual de funciones, es un instrumento básico en la administración de las Organizaciones.

“El Manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, un procedimiento por escrito, significa establecer debidamente un método estándar para realizar algún trabajo.”

En este concepto, se hace énfasis en el procedimiento de la función desempeñada por el trabajador, lo cual permitirá establecer estándares de desempeño para cada función.

2.3.7.1 Objetivos del manual de funciones

(Graham, 2008). De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que tienen las empresas, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la empresa, para definir responsabilidades, evitar duplicidad, y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Contribuir con la empresa en la ejecución correcta en las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la empresa.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las empresas a desarrollarse de manera correcta.

2.3.8 Procesos de comunicación dentro de la empresa

(Wikipedia, 2012). La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación en la empresa es eje fundamental para la productividad, pues una comunicación eficaz permite la optimización de ventas y para los colaboradores permite que se concluya un clima organizacional y además que estos se sientan involucrados con la organización.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

La comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Debemos considerar respecto a esto que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para

el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social.

La comunicación en la organización conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo.

Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina comunicación vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers.

Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permiten condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

Es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

2.3.8.1 Tipos de comunicación

2.3.8.1.1 Comunicación formal

(Wikipedia, 2012). Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc, y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula.

Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

2.3.8.1.2 Comunicación Informal

(Wikipedia, 2012). La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.

Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

2.3.8.1.3 Comunicación externa.

(Wikipedia, 2012). Uno de los grandes escenarios de la comunicación organizacional se refiere a la manera como las organizaciones se comunican con los públicos externos, para esto se deben tener en cuenta dos factores la parte comercial y el factor público.

2.3.8.1.4 Comunicación Comercial

(Wikipedia, 2012). La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación.

De allí se desprenden las actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para televisión y cine, impresas vallas, anuncios virtuales, etc.

A su vez se establece una agenda estratégica para la difusión de los mensajes en los diferentes formatos informativos o de entretenimiento en las parrillas y las diagramaciones de los medios de comunicación, de acuerdo con la sintonía y el raiting de los mismos.

2.3.9 La motivación una variable del desempeño laboral

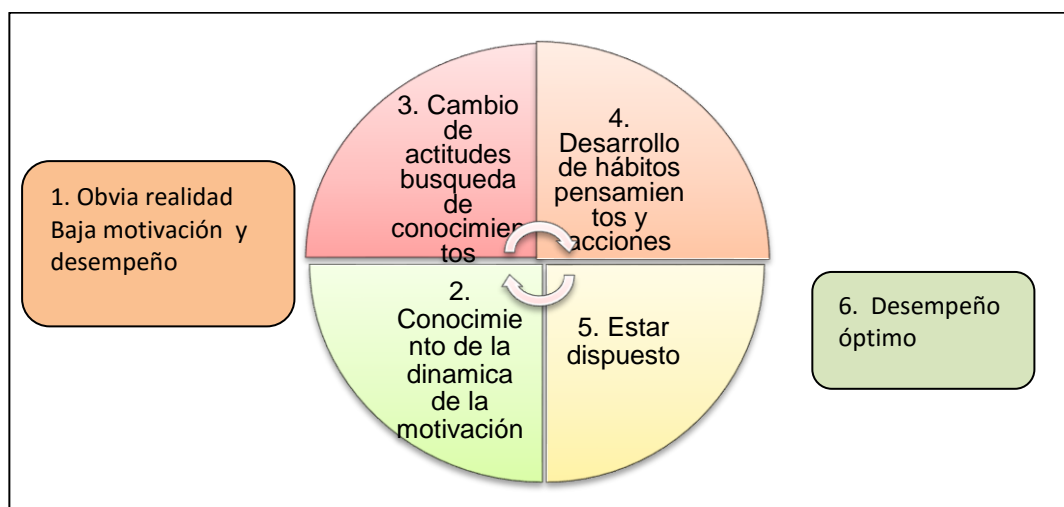
(Monografias, 2014). En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño.

En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

2.3.9.1 Ciclo para la acción motivación-desempeño

Santos (2006). La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral.

Cuadro 2. Ciclo para la acción motivación-desempeño



Fuente: J, Santos (2006). La Ruta: Un mapa para construir futuro

En el siguiente gráfico se observa el ciclo para la acción motivación-desempeño:

- Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacía otra cosa en particular.
- Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

2.3.9.2 Calidad

(Miranda, 2007). La calidad de servicio se describe como una calidad técnica y funcional. La primera se basa en lo que el cliente obtiene, mientras que la segunda está relacionada con el proceso seguido (cómo el cliente recibe el servicio).

Un servicio se considerará de calidad, si presenta calidad en su producción, es decir, se alcanzan las especificaciones establecidas, y si el cliente recibe la calidad que esperaba, en gran medida influido por la interacción entre el cliente y el personal de la organización que le proporciona el servicio.

2.3.9.2.1 Características del servicio de calidad

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

2.4 Comercialización de productos

(Thompson, 2010). Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

2.4.1 Producto

(Kerin, 2009). Producto es un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor.

2.5 Base Legal

2.5.1 Normas Generales del Código de Trabajo.

Código de Trabajo. (Codificación 17 del 16 de Diciembre del 2005).

Art. 5.- Son derechos fundamentales. Sin perjuicio de los derechos garantizados en la Constitución de la República y en los instrumentos internacionales, son derechos fundamentales los siguientes:

1. Derecho al trabajo: todos los habitantes del Ecuador tienen derecho y obligación de trabajar: Este derecho comprende el derecho a ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, formación y

orientación técnico profesional, seguridad e higiene en el trabajo, remuneración que asegure existencia decorosa para la persona y familia del trabajador, iguales oportunidades para ser promovido sin más consideración que la competencia y capacidad para el trabajo, limitación de la jornada de trabajo, descansos, vacaciones y libre disposición del tiempo de descanso y vacaciones.

2. Los habitantes del Ecuador son libres para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que libremente prefieran. No puede haber trabajo exigido bajo la amenaza de una pena, salvo los casos de emergencia o urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio y el establecido, de conformidad con la ley, en los centros de rehabilitación social.
3. El trabajo no es una mercancía. El trabajo no es una mercancía y prevalece sobre todos los factores de la producción, sin distinción de trabajos materiales o intelectuales.
4. Derecho libertad sindical. Los trabajadores tienen derecho a constituir o des afiliarse al sindicato que libremente estimen necesario para la mejor defensa o mejoramiento de sus derechos, así como para des afiliarse del que pertenezcan.
5. Derecho a la contratación colectiva de trabajo, por medio de la organización sindical a la que pertenezcan.
6. Derecho de huelga a través de la organización sindical.

Art. 9.- La Protección del trabajador o trabajadora.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores o trabajadoras, oportuna y debida protección para garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 12.- Relación Individual de Trabajo.- Existe relación individual de trabajo siempre que una persona natural o física presta servicios personales, por una

remuneración y bajo la dependencia jurídica de otra persona natural o jurídica, cualquiera que sea el acto que le de origen.

Art. 13.- Contrato individual de trabajo.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona natural se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada en el mismo convenio, la ley, el contrato colectivo de trabajo o la costumbre. La dependencia de que se trata es la dependencia jurídica, en virtud de la cual el empleador fija el lugar, horario, régimen de descansos, vacaciones, disciplinario u otras condiciones que según este Código depende de su sola voluntad y siempre que no afecte a la solvencia técnica y prestigio profesional del trabajador ni a la calidad del trabajo que debe realizar y con independencia de su capacidad económica.

Art. 17.- Capacidad para contratar.- Son hábiles para celebrar contratos individuales de trabajo todas las personas a las que la ley reconoce capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes mayores de quince años de edad y menores de dieciocho tienen capacidad legal para suscribir contratos individuales de trabajo de conformidad con lo dispuesto en el art. 103 de este Código

Art. 18.- Clasificación.- El contrato individual de trabajo puede ser de las siguientes clases.

1. Presunto o expreso, según el concepto del art. 14 y el expreso: verbal o escrito.
2. Por tiempo indefinido.
3. Por tiempo fijo.
4. Por obra determinada, por tarea o a destajo.
5. Por grupo o por grupo.
6. Por tiempo parcial.
7. Por trabajos eventuales, ocasionales y de temporada.
8. De enganche.

2.5.2 Responsabilidad y obligaciones

Art.- 34.- Responsabilidad solidaria.- Serán solidariamente responsables ante los trabajadores, quienes, en consecuencia, podrán demandar a uno o a otro, o a los dos solidariamente en los siguientes casos:

1. Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores o empresarios interesados en la misma empresa, como condueños, copropietarios, copartícipes, socios en cualquiera forma de sociedad de hecho o comunidad.
2. Empleador o empresario y sus representantes, sean éstos constituidos como tales según el Derecho que rija a aquellos o sean tenidos como representantes porque ejercen funciones de gerentes, directores, administradores, capitanes de barco, y, en general, las personas que, a nombre del empleador o empresario, ejerzan funciones de dirección o administración, aun sin tener poder escrito y suficiente según el Derecho.
3. El sucesor y antecesor en la empresa, industria o negocio, como heredero, donatario, comprador, usufructuario, arrendatario, tenedor o dueño.

Art. 35.- Obligaciones del empleador o empresario.- Son obligaciones del empleador o empresario:

1. Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
2. Respetar el derecho a la intimidad personal y familiar del trabajador o trabajadora, en consecuencia no puede introducirse, sin autorización del trabajador o de autoridad competente, en los instrumentos de trabajo, como internet y otras técnicas de información y comunicación que estén

a cargo del trabajador o trabajadora para su trabajo, ni instalar mecanismos de control que lesionen su pudor, ni sin haberlos advertido previamente.

3. Llevar un registro de trabajadores y trabajadoras en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneración, fecha de ingreso y salida, este registro se actualizará con los cambios que se produzcan y con determinación de la fecha en que se producen los cambios.
4. Este registro será la única prueba cuando se produzca una discusión acerca del número de trabajadores de la empresa y, en caso, de que no se lo haya llevado se estará a lo que, con juramento, digan los trabajadores o el sindicato a través de su representante.

Art. 36.- Prohibiciones al empleador.- Se Prohíbe al empleador o empresario:

1. Imponer sanciones que no se hallaren previstas en este Código, el contrato individual de trabajo, contrato colectivo y reglamento interno de trabajo.
2. Retener más del diez por ciento de la remuneración por concepto de multas.
3. Exigir al trabajador o trabajadora que compre sus artículos de consumo en sus almacenes o lugares determinados.
4. Exigir o aceptar dinero o especies para admitirle al trabajo o por cualquier motivo.
5. Cobrar intereses, sea cual fuere las cantidades que le anticipe o preste por cuenta de la remuneración.

6. Obligar, por cualquier medio o en cualquier forma, a retirarse del sindicato al que pertenezca o que no se afilie al que el trabajador o trabajadora prefiera.
7. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores y/o trabajadoras.
8. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores o trabajadoras o a que voten por determinada candidatura.
9. Sancionar al trabajador o trabajadora con la suspensión del trabajo.
10. Interferir o conculcar el derecho al derecho o libertad sindical o al libre desenvolvimiento de las actividades de la organización sindical.
11. Obstaculizar, por cualquier medio, la inspección y el control que practiquen las autoridades competentes en los locales de trabajo.
12. Exhibir los documentos referentes al trabajador o trabajadora y a sus derechos como tal, que ordene el inspector del trabajo de oficio o a petición del interesado/a: las copias certificadas que el inspector del trabajo entregue al trabajador o trabajadora tendrá los efectos de instrumento público.
13. Las demás prescritas en este Código y reglamentos.

Art. 37.- Obligaciones del trabajador o trabajadora.- Son obligaciones del trabajador o trabajadora:

1. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
2. Tratar al empleador o empresario y a sus representantes con la debida consideración y respeto; el mismo trato debe a sus compañeros y compañeras.

3. Trabajar, en los casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador o empresario. En estos casos, el empleador podrá ordenar una labor distinta de la estipulada en el contrato, siempre que sea compatible con sus aptitudes y los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a la remuneración, de acuerdo con la ley.
4. Observar buena conducta durante el trabajo.
5. Cumplir las órdenes del empleador o empresario y las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Materiales y métodos

3.1.1 Localización y duración de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa COMCABSA, ubicada en las calles av. Seminario y Velasco Ibarra, su sucursal (planta de acopio): km 5 vía Ventanas Quevedo del cantón Ventanas, provincia de Los Ríos. La ciudad se encuentra localizada geográficamente a 1°4'00" latitud sur y a 79°36'00" longitud oeste. La temperatura media es de 25 °C y la precipitación de 1867 mm. La topografía del sector ventanas viejo es plana, con una variante de +4m con respecto a la media de 20m sobre el nivel del mar.

Figura 5. Mapa político de la provincia de Los Ríos



Limites

Norte: Cantón Quevedo

Este: Cantón Quinsaloma y la Provincia de Bolívar

Sur: Cantón Urdaneta

Oeste: Cantones Mocache, Vinces y Pueblo Viejo

Superficie

Una extensión de 288 km²

Población

Para el 2013, cuenta con una población de 71.093 habitantes

3.1.2 Materiales y equipos

Cuadro 3. Materiales y equipos utilizados en la investigación

Detalle	Cantidad
Materiales	
Hojas A4	4Resmas
Lapiceros	5
Libros	1
Resaltador	5
Textos bibliográficos	5
Tarjetas para celular	3
Lápices	2
Borradores	2
Carpetas	8
Folletos	3
Marcadores	3
Anillados	10
Empastados	3
Equipos	
Cámara fotográfica	1
Memoria USB	1
Internet	100 horas
Teléfono celular	1
Scanner	1
Computadora	1
Impresora	1
Cartuchos de tinta	4
Copiadora	1

3.2 Métodos investigativos

3.2.1 Inductivo

Determino el análisis de los resultados particulares de la investigación planteada en la empresa, ya que permitió conocer la incidencia de la falta de un modelo de gestión en la calidad laboral de parte de los trabajadores de COMCABSA.

3.2.2 Deductivo

A través de este método, se realizó un estudio general del proceso de la investigación, mediante la encuesta que se aplicó al personal de la comercializadora en estudio, la misma que sirvió para obtener los resultados del estudio en la empresa COMCABSA.

3.2.3 Analítico

Con este método se realizó el estudio de cada uno de los componentes que forman parte de la investigación para su respectivo análisis y el establecimiento de conclusiones que favorecerán la solución de la situación problemática de la empresa.

3.3 Técnicas e instrumento de evaluación

3.3.1 Encuestas

Se realizó encuestas, a los 25 empleados de la empresa COMCABSA para conocer las actitudes, preferencias y capacidades, obteniendo datos estadísticos poder tomar decisiones a partir de las conclusiones de la investigación y por ende la aplicación de un óptimo modelo de gestión.

3.3.2 Entrevista

La entrevista se realizó a los dos directivos de la empresa COMCABSA del cantón Ventanas, con el afán de conocer más a fondo el desenvolvimiento de la comercializadora con el talento humano, donde nos dio a conocer una parte del diagnóstico institucional, que nos permitirá implementar el modelo de gestión requerido según las necesidades para la empresa COMCABSA.

3.3.3 Observación

Está basada en la información que se obtuvo mediante las visitas realizadas a la empresa, de esa manera se pudo determinar el diagnóstico situacional de la misma.

3.4 Tipos de investigación

3.4.1 Bibliográfica

Se realizó la revisión de los sustentos teóricos sobre los cuales se asentó el proceso investigativo y así tener un pleno conocimiento y dominio del tema, se consultó en fuentes bibliográficas e Internet.

Esta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

3.4.2 De campo

Esta investigación se sustenta en la información que proviene de la encuesta, la misma que determina el desempeño laboral de los trabajadores de la comercializadora COMCABSA.

3.5 Fuentes de investigación

3.5.1 Primarias

La recolección de datos primarios se realizó a través de las técnicas de observación y encuestas a los trabajadores de la Comercializadora COMCABSA.

3.5.2 Secundarias

Se realizó la investigación en fuentes como folletos, escritos, libros, memorias, tesis, reglamentos, instructivos, leyes, internet.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

Para la presente investigación se encuestó un total de 25 empleados y 2 directivos de la empresa COMCABSA.

3.6.2 Muestra

La muestra obtenida para la investigación fue el 100 % de la población, un total de 27 personas de la empresa COMCABSA.

3.7 Procedimiento metodológico

La primera parte de la investigación contiene el nivel de conocimientos que tienen los empleados de la empresa, se obtuvo mediante la investigación de campo que se realizó directamente a la comercializadora COMCABSA, para ello se utilizó encuestas a los 25 empleados, donde se evaluó la experiencia, educación, capacidad y eficacia en su puesto de trabajo, luego se entrevistó a

los 2 directivos de la empresa, para conocer más a fondo cómo se lleva el proceso de talento humano en la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se realizó la recolección de datos obtenidos de las encuestas y entrevistas donde se pudo evidenciar las falencias que poseía dicha empresa.

Cuadro 4. Personal de la empresa evaluado

Cargos	Cantidad
Presidente	1
Gerente	1
Contador	1
Asistente contable	1
Asistente financiero	1
Secretaria	1
Cajera	2
Asistente de compras	1
Asistente de ventas	1
Asistente de bascula	1
Chofer	3
Estibadores	9
Guardia	4
Total de empleados	27

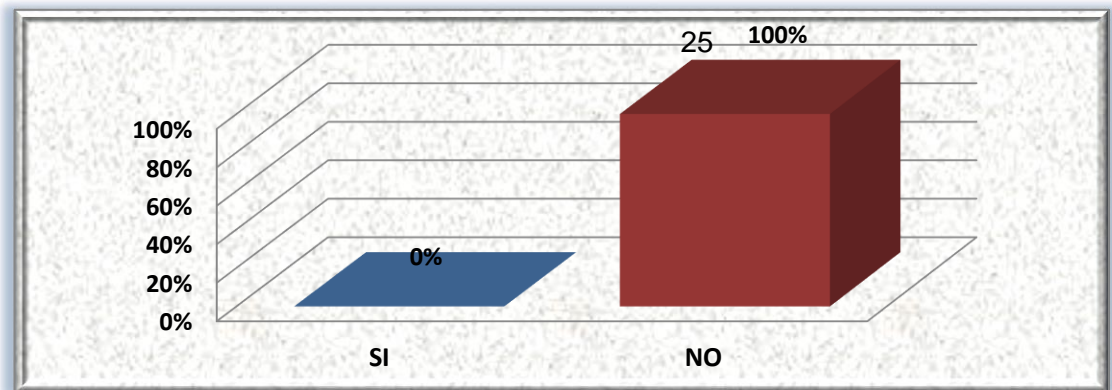
CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Resultados de las encuestas analizadas a los trabajadores de la empresa COMCABSA

4.1.1.1 Existencia de un departamento de talento humano

Grafico 1. Indica que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, no conoce la existencia de un departamento de talento humano.

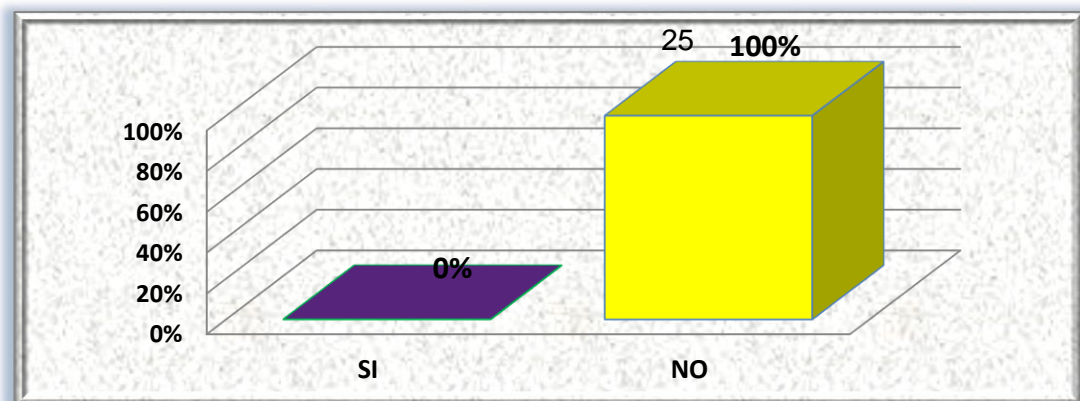


Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.

Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.2 Conocimiento del modelo de gestión de talento humano en la empresa COMCABSA

Grafico 2. Podemos observar que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, no tiene conocimiento de la existencia de un modelo de gestión.

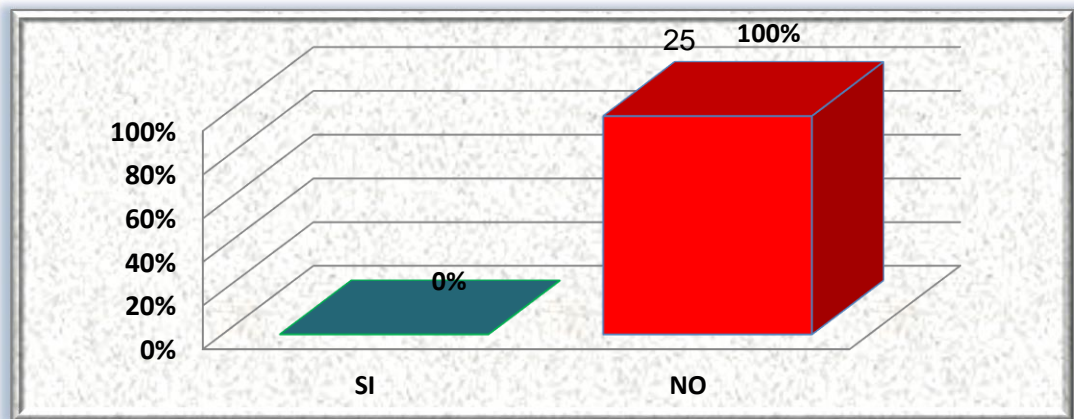


Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.

Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.3 Estudio de su perfil antes de contratación de personal

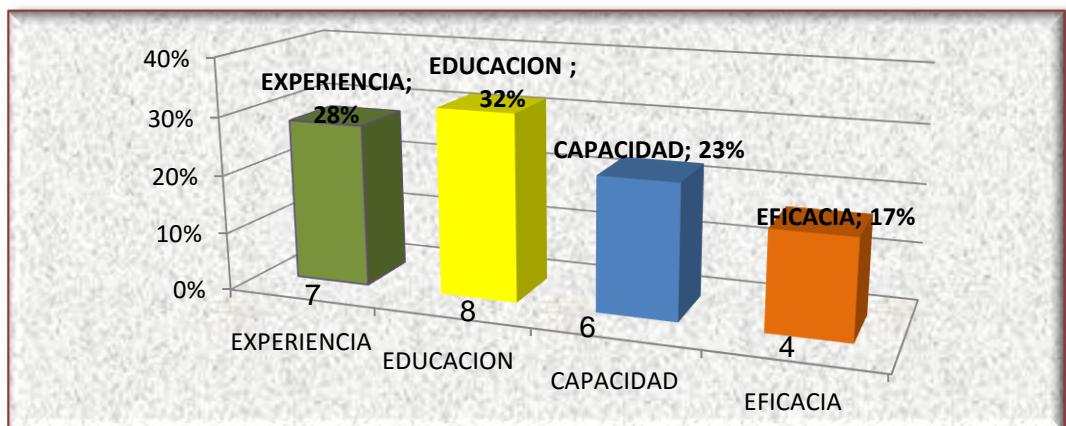
Grafico 3. Muestran que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, no se le realiza un estudio de su perfil antes de contratarlo para trabajar.



Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.
Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.4 Requerimientos que determinaron para su contratación en la empresa COMCABSA

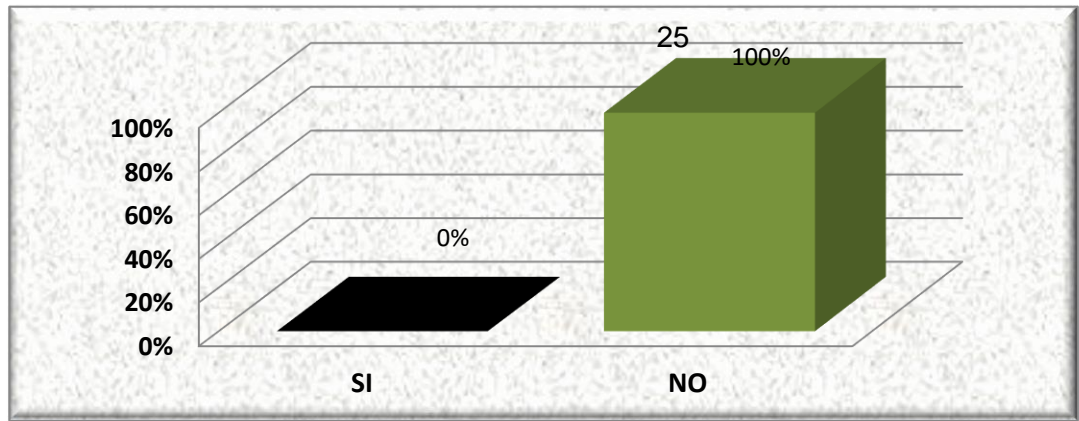
Grafico 4. Muestra que el 32% de los empleados encuestados indican que el factor para su contratación fue la educación, el 28% su experiencia, el 23% su capacidad y el 17% su eficacia al desenvolverse en el ambiente de trabajo.



Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.
Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.5 Se evalúa permanentemente su desempeño laboral

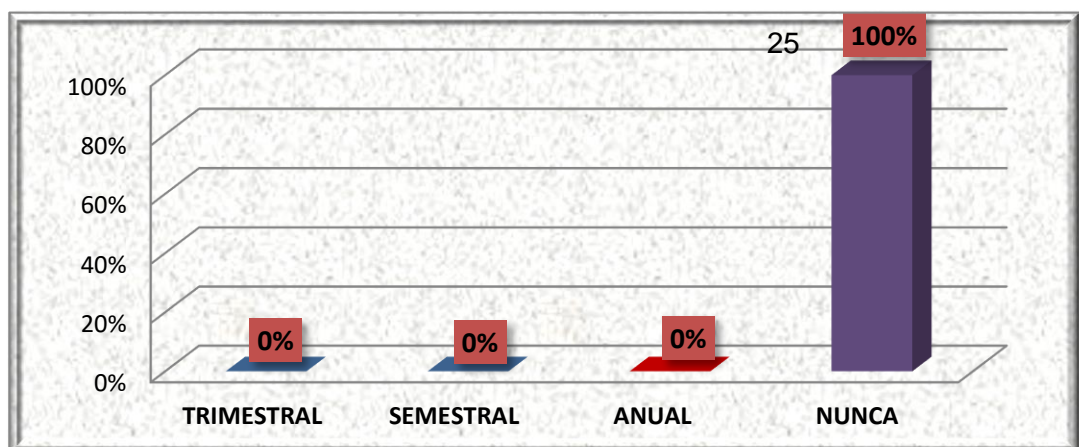
Grafico 5. Indica que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, no son evaluados en su desempeño laboral.



Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.
Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.6 Frecuencia con la que recibe capacitaciones relacionadas a su área de desempeño

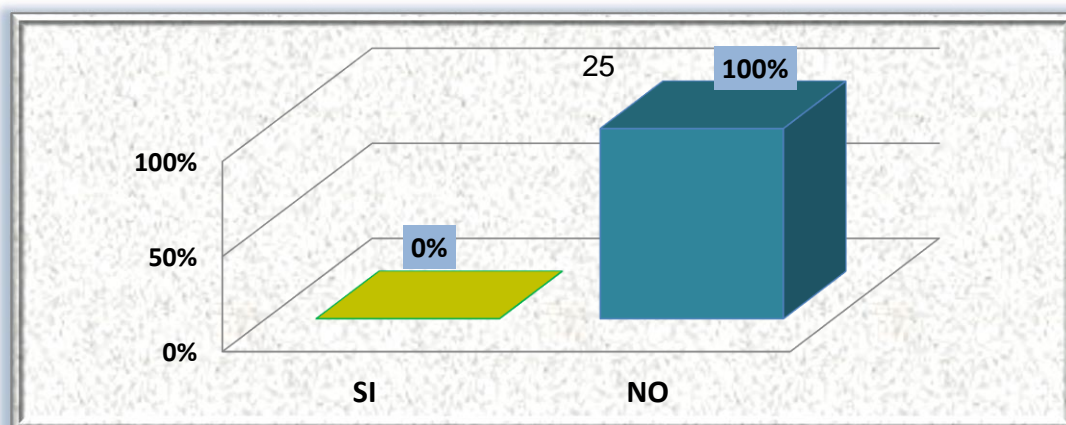
Grafico 6. Podemos ver que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, nunca han recibido capacitaciones en sus áreas de trabajo, lo que indica la falta de seguimiento en los procesos de capacitación de personal, motivo de la carencia de un departamento de talento humano.



Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.
Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.7 Existencia de un plan de estímulo para el Talento Humano según su desempeño

Grafico 7. Indica que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, no conoce la existencia de un plan de estímulo para el talento humano según su desempeño.

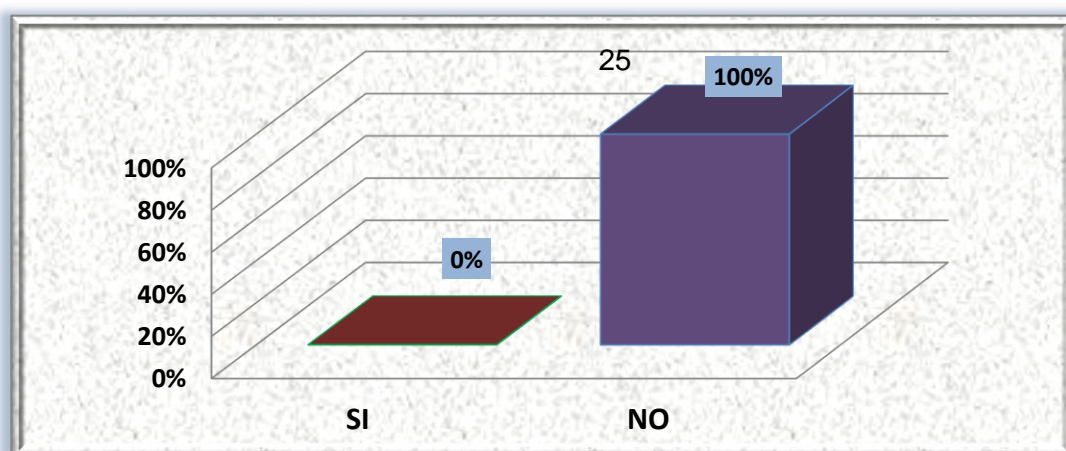


Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.

Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.8 La empresa COMCABSA cuenta con un manual de funciones

Grafico 8. Determina el 100% de los empleados encuestados que la empresa COMCABSA, no cuentan con un manual de funciones.

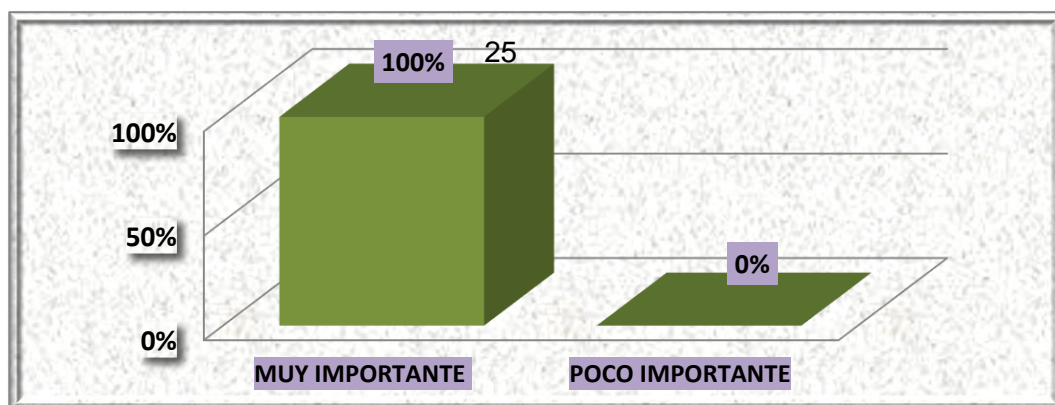


Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.

Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.9 Considera importante la existencia de un modelo de gestión de talento humano en la empresa COMCABSA

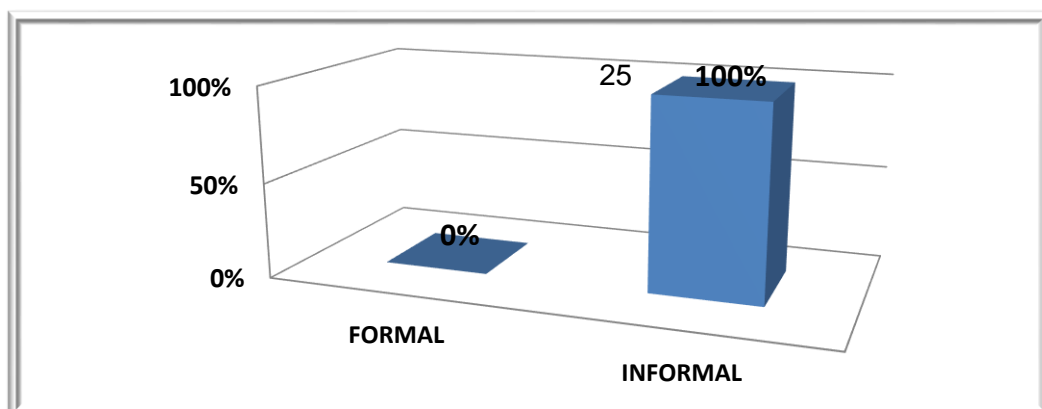
Grafico 9. Indica que el 100% de los empleados de la empresa COMCABSA, considera muy importante la existencia de un modelo de gestión del departamento de talento humano en la empresa.



Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.
Elaborado: Egda. Mery García.

4.1.1.10 Comunicación entre empleados y empleadores

Grafico 10. El 100 % de los empleados de la empresa COMCABSA, manifestaron que la comunicación es informal, porque los empleadores solo se limitan a dar órdenes con respecto a las áreas de trabajo.



Fuente: Empleados de la Empresa COMCABSA.
Elaborado: Egda. Mery García.

4.1 .2 Entrevista dirigida al personal administrativo de la empresa COMCABSA

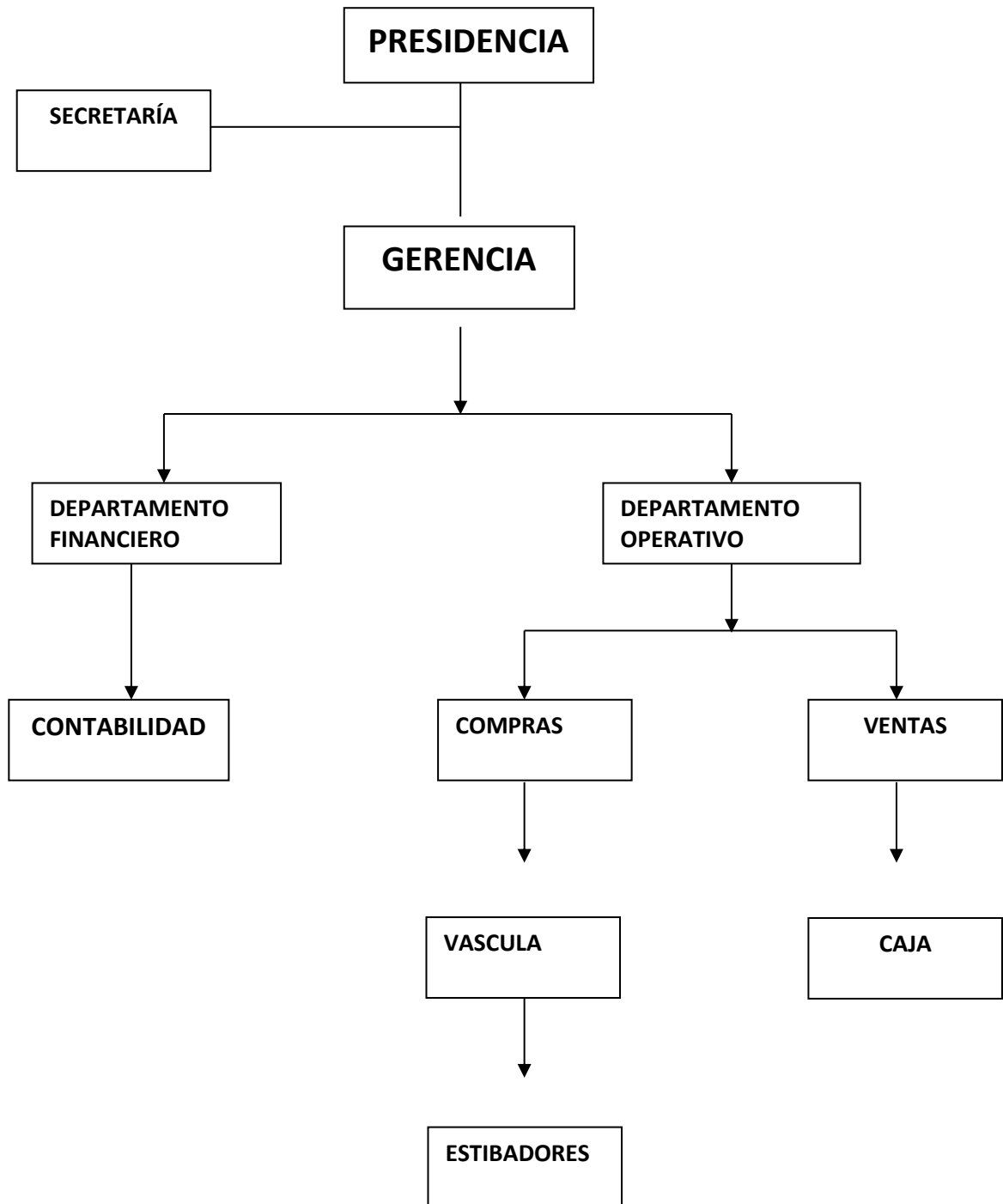
Cuadro 5. Entrevista al personal administrativo

Pregunta	Presidente	Gerente	Conclusión
1. Existe un Departamento de Talento Humano	No existe un departamento de talento	La empresa no cuenta con un departamento de talento humano	La empresa al momento del estudio de campo no cuenta con un departamento de Talento Humano
2. Realizan un estudio del perfil ocupacional antes de contratar a su personal	Muchas veces si se realiza este tipo de análisis, pero interno	Cuando el cargo a ocupar es de suma responsabilidad se realiza este estudio ocupacional caso contrario no	Las veces en las que se realiza un estudio ocupacional antes de contratar son escasas dentro de la empresa
3. Que requerimiento evalúa al momento de contratar al personal en todas áreas dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Capacidad • Educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Eficacia • Educación 	Vemos que lo que priorizan los administrativos de la empresa son la educación y experiencia

<p>4. Con que frecuencia evalúa el desempeño laboral de los empleados</p>	<p>Las evaluaciones que se realizan son esporádicas por lo general una al año</p>	<p>Se realiza una evaluación al año</p>	<p>La evaluación del personal de la empresa se realiza muy escasamente ya que no existe departamento de talento humano</p>
<p>5. Cada que tiempo ofrece capacitaciones al Talento Humano</p>	<p>Por el momento no se están realizando capacitaciones en la empresa</p>	<p>Se realiza de acuerdo a las necesidades y áreas en un tiempo que sea necesario</p>	<p>Las capacitaciones al personal de la empresa son muy pocas pero enfocadas a las necesidades del desempeño laboral</p>
<p>6. Existe un plan de estímulo para el desempeño</p>	<p>No tenemos un plan de estímulos</p>	<p>La empresa no cuenta con un plan de estímulo del talento humano</p>	<p>No se estimula al desempeño laboral de los empleados de la empresa</p>
<p>7. La empresa cuenta con un manual de funciones</p>	<p>No existe un manual específico, simplemente indicaciones sobre el cargo que desempeñan</p>	<p>No existe un manual debido a que las funciones que desempeñan son básicas y ellos las dominan</p>	<p>No existe un manual de funciones lo que puede originar muchas de las veces que el desempeño laboral no sea el deseado por los administrativos</p>

<p>8. Considera importante la existencia de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa</p>	<p>Por supuesto que si, por que ayudaría a su desempeño laboral</p>	<p>Si, considero que mejoraría el rendimiento de los empleados</p>	<p>Ambos concuerdan que es muy importante un modelo de gestión de talento humano en la empresa Comcabsa</p>
<p>9. La comunicación entre empleados y administrativos como es</p>	<p>La comunicación se da en un plano estrictamente laboral</p>	<p>Si existen diálogos pero para indicar sobre lo que deben realizar los empleados más no en un grado de amistad</p>	<p>La comunicación entre empleados y directivos es informal</p>
<p>10. Cree usted que implementar un modelo de gestión de talento humano mejorara el desempeño laboral de los trabajadores</p>	<p>Considero que sí, porque de esa manera vamos a ver el rendimiento de cada uno en sus tareas encomendadas</p>	<p>Sí, porque la empresa no lleva un modelo de gestión como debe ser, lo hacemos de una manera empírica sin ningún proceso</p>	<p>Ambos consideran que el un modelo de gestión de talento humano mejorara el desempeño laboral de cada uno de los empleados</p>

4.1.3 Organigrama estructural actual



4.2 Discusión

En base a los resultados obtenidos, se pudo determinar que el 100% de los encuestados indican que la empresa no cuenta con un modelo de Gestión de Talento Humano, mediante el estudio de campo se comprobó que no existe. Esto difiere con lo descrito por **Merizalde, (2005)**, la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo determinar que no existe una evaluación de desempeño en la empresa COMCABSA, por lo que esto conlleva a una mala gestión del capital humano al obviar procesos de valoración y por ende un pésimo desenvolvimiento laboral en todos los ámbitos actuales, lo que difiere a **Chiavenato (2002)**, que es la apreciación del desenvolvimiento de cada persona en función de las actividades que cumple, ya que es un proceso que sirve para juzgar o estimar un valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y esto constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño, mejorar la calidad de trabajo y elevar el nivel de eficiencia.

Al no contar con una unidad de talento humano en la empresa COMCABSA se genera un malestar institucional, ya que el empleado a contratarse no está en función de un perfil profesional requerido por la empresa, por lo que es recomendable lo que menciona **Chiavenato (2002)**, el considera que selección es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Respecto a las capacitaciones realizadas a su área de desempeño se pudo determinar que el 100 % manifestaron que no reciben capacitaciones especializadas por lo que el trabajo se lo realiza en forma no organizada,

existiendo desajustes en cuanto a la hora de cumplir las actividades laborales específicas de cada área, lo que difiere con lo manifestado por **Porras, Emery y Thompson (2006)**, cuando mencionan que el éxito duradero se logra en aquellas instituciones que capacitan para el crecimiento personal y la carrera hacia un triunfo firmemente asentado al descubrir qué es lo que le importa a las personas y da sentido a sus vidas, por lo que de los resultados obtenidos de las encuestas, nos damos cuenta que esto no sucede con mucha frecuencia en la unidad de investigación.

Ante lo analizado se acepta la hipótesis que implementar “Un modelo de gestión de talento humano permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la comercializadora COMCABSA”.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Al realizarse la encuesta se determinó que es imperiosa la necesidad de la Implementación de un modelo de gestión del talento humano para la empresa COMCABSA.
2. Se ha podido determinar que no se realiza un estudio de su perfil antes de contratar al personal para trabajar en la empresa, solo se basan en su educación y experiencia laboral.
3. Nunca se ha realizado un proceso de selección de personal, donde se determine la capacidad de rendimiento real de cada empleado al contratarlo.
4. Al no contar con un modelo de gestión del talento humano, se carece de una evaluación de desempeño.
5. Como resultado de las encuestas se concluye que el personal no ha sido capacitado en ninguna área, ya que es imprescindible mantener conocimientos actualizados para mejorar el desempeño laboral.

5.2 Recomendaciones

1. Diseñar un modelo de gestión específico para la empresa COMCABSA, que determine sus parámetros de crecimiento Institucional a corto y largo plazo.
2. Se recomienda a los directivos de la empresa COMCABSA hacer un estudio de perfil ocupacional antes de su contratación, y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.

3. Diseñar estrategias de selección de personal en función a las necesidades de la empresa, buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.
4. Evaluar el desempeño laboral de los empleados, para mejorar la calidad de trabajo y elevar el nivel de eficiencia dentro de la empresa.
5. Efectuar capacitaciones en cada área de la empresa, mínimo cada 6 meses con el objetivo de mejorar el rendimiento productivo de los empleados, eso permitirá que los trabajadores brinden el mejor de sus aportes.

CAPITULO VI
PROPUESTA

“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA COMCABSA DEL CANTÓN VENTANAS, PROVINCIA DE LOS RÍOS”

6.1 Introducción

Las grandes empresas siempre han tenido un punto directriz dentro de sus procesos administrativos – financieros, a este proceso se lo conoce como modelo gestión.

Hablar de la gestión del talento humano es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de pro acción.

La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes.

Podemos decir por lo tanto que toda empresa necesita de un modelo de gestión que se acople a sus necesidades y a los requerimientos, esto facilitará el trabajo de la misma, y de esta manera se beneficiará en gran manera el desarrollo económico – productivo.

Luego de haber realizado el estudio de campo y haber extraído las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada en la comercializadora COMCABSA, se ha considerado que la propuesta de diseñar una modelo de gestión de talento humano es la solución a la problemática que aquejaba la empresa desde los inicios de su creación.

La presente propuesta es importante, ya que cubre la necesidad que mantiene la empresa COMCABSA, la misma contiene su respectiva justificación, objetivos, diseño de la propuesta, viabilidad y los resultados esperados de la investigación.

6.2 Justificación

En base a los resultados de la investigación, se demuestra que la empresa presenta falencia en el adecuado manejo de los procesos de la gestión de talento humano.

Esto nos da el punto de partida por el cual la empresa comercializadora COMCABSA, creada en el año 2010 nunca tuvo un modelo de gestión que le facilite el desarrollo de sus actividades económicas – comerciales, esto había hecho que la empresa no obtenga el rendimiento óptimo que sus socios esperaban y luego del estudio de campo se pudo determinar que la mejor solución era aceptar la propuesta planteada como resultado de esta investigación.

Por otro lado la aplicación de esta propuesta en la comercializadora COMCABSA es factible debido a que los dueños de la misma están en aceptación para ser aplicada y brindan las facilidades para dicho efecto.

La gestión del talento humano, es importante hoy, porque el ambiente de los negocios exige una administración eficaz del talento humano. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

Uno de los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones son las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orientada a cualquier organización.

Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su

competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

Es por eso que la presente propuesta se sustenta y justifica basados en los criterios técnicos – administrativos que se consideraron para su diseño y aplicación.

6.3 Filosofía empresarial

6.3.1 Misión

Darles a los agricultores un buen servicio no solo en precio sino también en peso, tratándolos con cordialidad y amabilidad, de esta manera contribuimos al desarrollo y progreso de nuestra provincia y del país.

6.3.2 Visión

Ser una empresa líder en el mercado, exportando nuestros productos, enfocando el esfuerzo a nuestros clientes, dejando un legado que se extenderá a nuestras generaciones que desde ya se están preparando para continuar en el camino que nos hemos trazado.

6.3.3 Slogan de la empresa

Nuestro compromiso con el agricultor es servir no competir.

6.4 Objetivos

6.4.1 General

- Mejorar el desempeño laboral de los empleados de la comercializadora COMCABSA.

6.4.2 Específicos

- Mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa COMCABSA.
- Ser una empresa competitiva en el mercado aplicando el modelo de gestión.
- Fomentar valores, principios y trabajar en equipo para obtener ganancias económicas a la empresa.

6.5 Desarrollo del modelo de gestión para la comercializadora COMCABSA

6.5.1 Presentación

La aplicación de un modelo de gestión de talento humano para la empresa comercializadora COMCABSA, constituye un instrumento que determina la prioridad del mismo dentro de la empresa.

Un adecuado modelo de gestión de talento humano es la clave para el éxito empresarial, mediante el modelo de gestión se busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse, a su vez eso conlleva ganancias económicas a la empresa.

6.5.2 Alcance

El alcance de esta propuesta estará en función a la necesidad de cambio de los directivos de la empresa, donde se incluya al personal como activo generador de riqueza, pero para poder realizarlo tiene que tener en cuenta, que debe crearse el diseño de modelo de gestión de talento humano en un corto plazo, con la misión de realizar un adecuado proceso de evaluación de desempeño al personal, donde se establezcan los perfiles para cada puesto, y que vaya de la mano con el plan de capacitación, los cuales serán las bases para construir el

desarrollo institucional y por ende el mejoramiento y las ganancias de la empresa comercializadora COMCABSA.

6.5.3 Reclutamiento

Se propone al gerente de la comercializadora COMCABSA, cuando desee llenar un vacante seguir el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionara alguno que recibiera la oferta de empleo. Para ello se recibirá una serie de carpetas y el gerente se encargara de verificar si se cuenta con el recurso humano requerido dentro de la comercializadora COMCABSA.

Figura 6. Reclutamiento

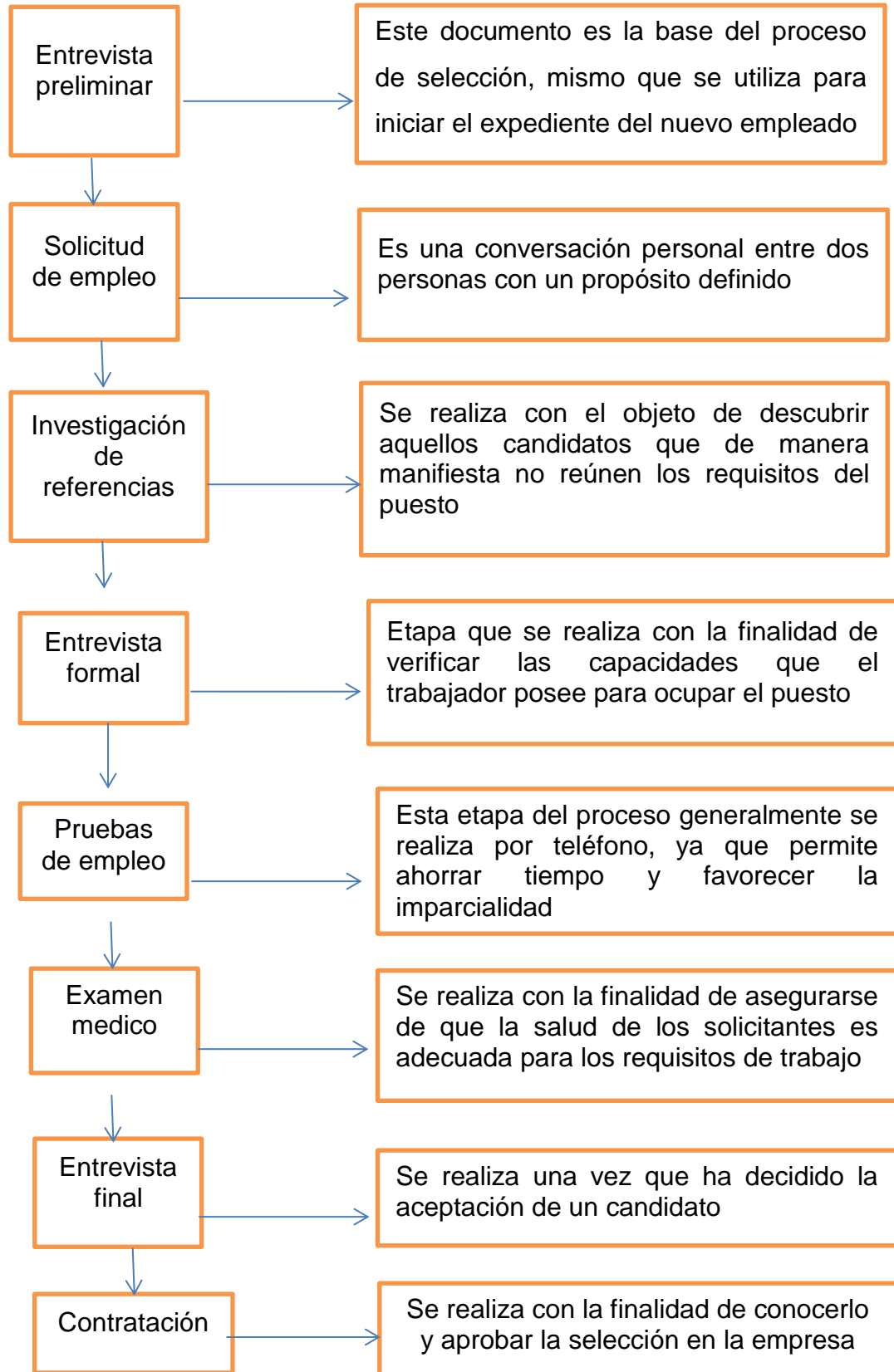


6.5.4 Selección de personal

Se pone de manifiesto al gerente de la comercializadora COMCABSA, pasos a seguir para realizar una buena selección de personal para la empresa.

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación.

Cuadro 6. Proceso de selección de personal aplicada a la empresa COMCABSA



6.5.4.1 Entrevista inicial.

Para iniciar una entrevista el candidato debe ser recibido con cordialidad, antes de entrar a materia ofrecerle un vaso de agua para que trate de relajarse, mientras esto sucede, el entrevistador debe estar atento a los modales del entrevistado, lenguaje no verbal y si presenta una actitud colaboradora y abierta.

1. Algunas de las preguntas apropiadas para una entrevista inicial son:

- **¿Qué expectativas tiene referente al salario?**

Determinar si coinciden con las establecidas por la empresa para el puesto a ocupar.

- **¿Cuándo puede empezar a trabajar?**

Determinar si coincide con las necesidades de la empresa.

- **¿Sería capaz de aceptar condiciones especiales dentro de su puesto?**

Por ejemplo, horario inusual de trabajo, viajes, cambio de residencia.

- **¿Qué experiencias pasadas, capacidades o habilidades cree que le ayudarían en el desempeño de esta tarea?**

Determinar si las capacidades son las apropiadas.

2. Preguntas que no deben hacerse en una entrevista

- ¿Qué edad tiene su hijo más pequeño?

- ¿Considera su sueldo como un complemento a las ganancias familiares?

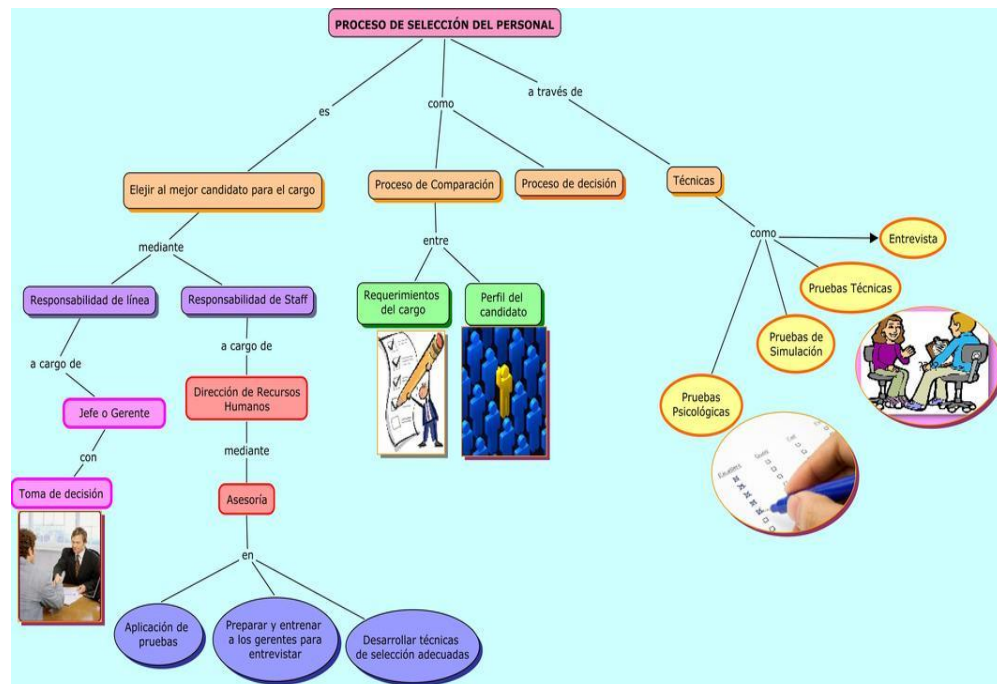
- ¿Practica algún tipo de control de natalidad?

- ¿Está casado/a, soltero/a, viudo/a, divorciado/a, separado/a?

- ¿Quién cuida de sus hijos mientras trabaja?

- ¿Por qué no se ha casado?

Figura 7. Proceso de selección



6.5.5 Evaluación del desempeño laboral en la empresa COMCABSA

Ofrece la oportunidad para que el gerente de la empresa COMCABSA revise el comportamiento relacionado con el trabajador y que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño, por lo tanto es importante que se realice mínimo una vez al año con el objetivo de cuantificar la adecuación de la persona en el puesto indicado en la empresa.

6.5.5.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño de los trabajadores de la empresa COMCABSA.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos e incentivos en la empresa.

- Mejora la calidad de información dentro de la empresa.
- Se notara las necesidades de capacitación y desarrollo dentro de la misma.

El objetivo de la evaluación de desempeño en la empresa COMCABSA es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

6.5.5.2 Estructurar y programar evaluación en la empresa COMCABSA

El gerente de la empresa COMCABSA puede maximizar la efectividad de sus colaboradores haciendo un programa para la evaluación de desempeño lo que incluye:

- Programar la reunión con mucho tiempo.
- Elija un escenario privado, libre de teléfonos, ordenadores y compañeros.
- Podría elegir algún lugar fuera del entorno de trabajo como una sala de reuniones alquilada o incluso un restaurante.
- Asigne una cantidad adecuada de tiempo para que la discusión no sea acelerada.
- Pida al empleado que venga preparado para llevar a cabo la evaluación de sus importantes logros así como de las áreas que necesitan apoyo o mejora.
- Es importante que anime al empleado a proponer sus propios objetivos además de proponer sugerencias. Será mucho más probable que los alcancen si se tratan de acciones identificadas por ellos mismos.
- Promueva la comunicación abierta que se expresen sin temores.

Cuadro 7. Cuestionario para la evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño Comercializadora COMCABSA			
Nombre del empleado:			
Cargo:			
Fecha de evaluación:			
	Excelente	Bueno	Regular
1. Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa u organización, su desempeño ha sido:			
2. Dado un limite de tareas asignadas, las a cumplido en forma:			
3. Su interes en capacitarse, desarrollarse y superarse, es de un nivel:			
4. Suele aportar ideas o soluciones que beneficiaran a la empresa en un nivel:			
5. Respeta las normas y politicas de la empresa:			
6. Demuestra ser una persona logica analitica en un nivel:			
7. Su relacion con sus compañeros es:			
8. Sus pedidos de licencias y francos se mantienen en un nivel:			
9. Mantine sus emociones en un nivel profecional en todo momento:			
10. Le gustaria que se hagan cambios en la empresa:			

Cuadro 8. Objetivos de la evaluación de desempeño

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Juzgar y evaluar al personal de la empresa, e incentivarlo mediante estrategias de eficiencia laboral	Cumplir las normas de la empresa
		Llegar puntual a la empresa
		Cumplir con las tareas que se les asigna
		Saber distinguir el trato entre jefes, compañeros y amigos
		Preocupa por conseguir los resultados esperados de su equipo
		Mostrar compromiso y trabajo en equipo
		Rendimiento adecuado durante toda la jornada de trabajo
		Demostrar compromiso con las metas de la empresa
		Mostrar Interés por aprender cosas nuevas
		Ofrecer ayudas sin solicitárselas

Figura 8. Evaluación de desempeño



6.5.6 Capacitación al personal de la empresa COMCABSA

Se propone al gerente de la empresa COMCABSA, capacitar a todo su personal en las diferentes áreas, eso permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado y lo harán con eficiencia y eficacia en el desempeño de los mismos.

6.5.6.1 Plan de capacitación

Cuadro 9. Talleres de capacitación

PROCESO	OBJETIVO	TALLERES	INVOLUCRADOS
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Capacitar al personal en forma permanente para producir cambios provechosos a la empresa Comcabsa	Retenciones en la fuente, cálculo del IVA. Identificación de los agentes de retención	Contador
		Actualización de las normas NIF	Contador/Director Financiero
		Programación de Ventas al Exterior	Departamento de Ventas/Gerente / Presidente
		Servicio al cliente	Cajeras/ Departamento de Compras/ Estibadores
		Devolución de IVA	Contador/Director Financiero
		Facturación electrónica	Departamento de Ventas

Figura 9. Capacitación



6.5.7 Organigrama funcional

6.5.7.1. Presidente

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Apoyar las actividades de la Empresa.
- Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios: Vicepresidente y Tesorero.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Asignar y supervisar al personal de la empresa, los trabajos y estudios deben realizarse

6.5.7.2 Gerente

- Planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa.
- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fija las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo.
- Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.
- Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
- Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
- Fomenta la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.

6.5.7.3 Secretaria

- Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, y documentos en general.
- Atender a proveedores y entregar las órdenes de compra.
- Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.
- Enviar comunicaciones vía fax, correo electrónico y apartado postal a empresas e identidades.
- Mantener el orden y buena presentación de la sala de secciones y accesorios (tv, proyector, pizarra, etc.)

6.5.7.4 Director financiero

- Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa.
- Responsable y catalizador de las nuevas actuaciones financieras que se van a llevar a cabo.
- Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa
- Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa
- Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa
- Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa.

6.5.7.5 Director operativo

- Es el responsable de todas las decisiones diarias de la empresa.
- Comparte las responsabilidades de liderazgo con el director general, pero con capacidad reducida

6.5.7.6 Contador

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.

6.5.7.7 Jefe de compras

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock de productos.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.

- Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa.
- Supervisar continuamente al personal a su cargo velando por que cumplan con las normas, procedimientos y reglamentos establecidos por el área.

6.5.7.8 Jefe de ventas

- Preparar planes y presupuesto de ventas.
- Debe de planear; la forma de vender, cuanto piensa vender, y quienes son los compradores.
- Pesar el producto antes de su envío.
- Estar pendiente que el vehículo vaya con su respectiva guía de remisión para el traslado de la venta.

6.5.7.9 Basculador o pesador

- Atención al cliente, control de calidad
- Pesar vehículos de entrada y salida para la compra y venta de productos (cacao, café, maíz, etc.)
- Emitir comprobantes de peso con sus respectivos datos del vehículo y producto.
- Hacer reporte a diario de los pesos realizados.
- Pasar a diario el reporte de pesos, al jefe de compras.
- Mantener su área de trabajo en orden.

6.5.7.10 Cajero

- El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por las compras y ventas de productos, cuyos requerimientos son básicos de rapidez en la atención al cliente.
- Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes.

- Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito si así lo requiere el establecimiento comercial.
- Lograr los objetivos de productividad para minimizar el tiempo de espera de los clientes en la línea de cajas
- Emitir facturas por cada venta realizada.

6.5.7.11 Estibadores

- Descarga de producto desde el vehículo al lugar de apilamiento, (COMPRA)
- Descarga de producto al tendal para secarlo.
- Movimiento de secado en el tendal.
- Recoger el producto a diario, del tendal para almacenamiento.
- Embarque de producto desde el almacenamiento al vehículo, (VENTA).
- Mantener los materiales de trabajo en orden.

6.5.8 Fomentar los valores – principios en la empresa COMCABSA

Es fundamental para la empresa COMCABSA, fomentar los valores y principios de los empleados ya que es el reflejo de nuestro comportamiento, de esa manera se puede trabajar en equipo para la mejor productividad de la empresa.

6.5.8.1 Los valores humanos

Sentido de pertenencia- Respeto - Tolerancia – Equidad – Solidaridad – Responsabilidad ambiental – Compromiso – Honestidad – Lealtad.

6.5.8.2 Principios Humanos

Moralidad – Eficacia – Eficiencia - Economía – Buena fe – Imparcialidad – Responsabilidad – Publicidad – Participación – Transparencia.

CAPITULO VII
BIBLIOGRAFIA

Literatura Citada

- ❖ Alles, M. (2011). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- ❖ Alles, M. (2011). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- ❖ Bohlander, G. (2008). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ❖ Bohlander, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur; Adminitracion De Recursos Humanos; Decimo Segunda Edición; Ed. Thomson Learning; 2001.
- ❖ Chiavenato Idalberto "Administración de recursos humanos", quinta edición, agosto 2008
- ❖ Chiavenato Idalberto "Gestión de talento humano", tercera edición, 2002.
- ❖ Galeon, Gestion de negocios 4.galeon.com (2014).
- ❖ Galeon, rrhh grupo 1.galeon.com (2014).
- ❖ Merizalde, Vinicio (2005). Manual de Gestión del Talento Humano
- ❖ Meneses, Maria, Augusta, Barros, repositorio.ute.edu.ec (2010).
- ❖ Monografias, www, monografías.com (2014).
- ❖ Kotler Philip Prentice Hall (2002). Dirección de marketing conceptos esenciales, primera edición, página 144.

- ❖ Sales, Matías, Gestipolis.com. Administración y gerencia de recursos humanos (2002)

- ❖ Santos, J. A. (2006). La Ruta: un mapa para construir futuros. San Salvador: Editorial e Imprenta de la Universidad de El Salvador. Pág. 6 - 13.

- ❖ Werther William B. (2008). Administracion de recursos humanos, Sexta edicion, pagina 15,16, 20,21

- ❖ Wikipedia, es, wikipedia, org. (2012).

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA COMCABSA

Objetivo: Conocer si existe un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Empresa COMCAMSA del cantón Ventanas, provincia de Los Ríos.

1. Existe en la empresa un Departamento de Talento Humano

a. Si () b. No ()

2. La empresa cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano

a. Si () b. No ()

3. Cuando ingresó a la empresa realizaron un estudio del perfil ocupacional antes de contratarlo.

a. Si () b. No ()

4. Que requerimientos determinaron para su selección como parte del Talento Humano que requiera contratar la empresa

a. Experiencia () b. Educación ()
c. Capacidad () d. Eficacia ()

5. Existe un personal que evalúa permanentemente su desempeño laboral

Si () b. No ()

6. Con que frecuencia le realizan una evaluación a su desempeño del Talento Humano

a. Cada mes () b. Cada trimestre ()
c. Cada Semestre () d. Nunca ()

7. Cada que tiempo recibe capacitaciones relacionadas a su área de desempeño

- a. Trimestral () b. Semestral ()
c. Anual () d. Nunca ()

8. Existe un plan de estímulo para el Talento Humano según su desempeño

- Si () b. No ()

9. La empresa cuenta con un manual de funciones

- Si () b. No ()

10. Cree que la existencia de un Departamento de Talento Humano en la empresa mejorará la gestión y desempeño de la misma

- Si () b. No ()

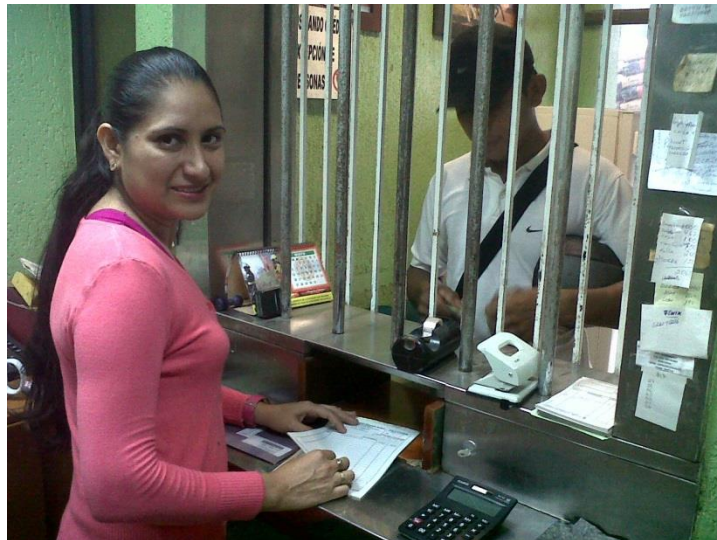
11. La comunicación entre empelados y administrativos es:

- a. Formal () b. Informal ()

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES DE LA EMPRESA COMCABSA

1. Existe un Departamento de Talento Humano.
2. Realizan un estudio del perfil ocupacional antes de contratar a su personal.
3. Que requerimiento evalúa al momento de contratar al personal en todas áreas dentro de la empresa.
4. Con que frecuencia evalúa el desempeño laboral de los empleados.
5. Cada que tiempo ofrece capacitaciones al Talento Humano.
6. Existe un plan de estímulo para el desempeño.
7. La empresa cuenta con un manual de funciones.
8. Considera importante la existencia de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa.
9. La comunicación entre empleados y administrativos como es.
10. Cree usted que implementar un modelo de gestión de talento humano mejorara el desempeño laboral de los trabajadores.

OFICINAS



PLANTA

