



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

## **UNIDAD DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Tesis Previa la obtención  
del Grado Académico de Magíster en  
Administración de Empresas.

#### **TEMA:**

**Administración del talento humano y su incidencia en la  
productividad de la empresa the Tesalia Springs Company s.a, de  
Quevedo año 2014**

#### **AUTOR**

**ING. HENRY BOLÍVAR ESPINOZA BRIONES**

#### **DIRECTORA**

**Dra. ANGELA FRESIA RIZO ZAMORA MSc.**

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2016**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Tesis Previa la obtención  
del Grado Académico de Magíster en  
Administración de Empresas.

**TEMA:**

**ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN  
LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS  
COMPANY S.A, DE QUEVEDO AÑO 2014**

**AUTOR**

**ING. HENRY BOLÍVAR ESPINOZA BRIONES**

**DIRECTORA**

**Dra. ANGELA FRESIA RIZO ZAMORA MSc.**

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN**

La suscrita, Dra. Ángela Fresia Rizo Zamora certifica que el proyecto de Investigación para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, titulado “**ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A, DE QUEVEDO. AÑO 2014**”, de autoría del Ing. Henry Espinoza Briones, ha sido revisada en todos sus componentes por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 19 de Mayo del 2016

**Dra. ANGELA FRESIA RIZO ZAMORA. MSc**  
DIRECTORA

## **AUTORÍA**

Yo, Ing. Henry Bolívar Espinoza Briones, expreso que la presente investigación me pertenece y que no se ha ejecutado en algún grado profesional y que de tal manera se ha indagado en libros, en revistas, la red y otros escritos, expuestos en la presente investigación.

La Universidad, posee la facultad de darle uso pertinente a la presente investigación, así como lo establece la Ley de Propiedad Intelectual, el reglamento interno de la universidad en normativa actual.

---

Ing. Henry Bolívar Espinoza Briones

c.c 170679546-3

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico a Dios por su amor en ésta vida con desafíos y bendiciones, a mi esposa Mercedes Susana por su apoyo incondicional, a mis hijos Kenny, Jeimy y Melany mi motivación y a mis padres Celeste y Bolívar por ser los formadores de mi existencia.

Al programa de Maestría en Administración de Empresas de la UTEQ, de quienes adquirí los conocimientos necesarios para obtener mi tan aspirada meta de ser un profesional en cuarto nivel.

**Ing. Henry Bolívar Espinoza Briones**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitir que ésta meta se pueda cumplir y a mi esposa por su amor e incomparable apoyo, hijos, padres y demás amigos y familiares que de alguna u otra forma aportaron en mi vida para poder llegar a la meta que he deseado.

De igual forma mi agradecimiento a las autoridades, docentes y administrativos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo que apoyaron mi rol de maestrante durante el periodo de estudios cursado.

# PRÓLOGO

La tendencia mundial, desde la perspectiva empresarial, es la de mejorar los resultados basados en metas y objetivos. Estos resultados se verifican a través de índices como la productividad, la competitividad, entre otros. Identificar los factores que inciden en estos resultados garantiza la mejora continua de la empresa.

El talento humano es un factor determinante que poseen las empresas para cumplir sus planes y expectativas. Este documento recoge la información obtenida mediante una entrevista tipo encuesta de como el talento humano incide en la productividad de la empresa The Thesalia Spring Company en el año 2014.

La información recopilada permite tener una visión clara de cuáles son las actividades y demás factores relacionados con el talento humano que influyen en la productividad de la empresa.

El enfoque de la administración del talento humano lleva implícito el rendimiento que ellas generan a la empresa al considerar aspectos tales como su comportamiento, decisiones, modo de actuar, ejecución de las tareas encomendadas, el cuidado que dan a los clientes.

Lcdo. Vicente Veloz Wong MSc.

Director de Talento Humano

EB CONSULTORES

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La siguiente investigación evaluó los factores que afectan a la productividad de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo. En tanto al análisis de la administración del talento humano, dado la disminución del nivel de productividad. Se ha evidenciado que existen factores como una mala aplicación del proceso de selección del talento humano, imprecisión en la asignación de funciones y responsabilidades del personal, equívocas estrategias de motivación, por lo que es necesario conocer como éstos afectan o intervienen en el desarrollo de la empresa para lograr mejorar y tener mayor eficiencia y eficacia. El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se medirán las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. La presente investigación tuvo lugar en un periodo transaccional, pues los datos fueron recolectados dentro del tiempo planificado en el cronograma previamente elaborado. Como antecedentes del estudio se consideraron índices de productividad tanto de eficacia como de eficiencia del año 2014, así mismo para el estudio del mismo se tomaron en cuenta instrumentos como la observación directa y la encuesta, por medio de los cuales se midieron los niveles de motivación, precisión y desempeño de los empleados operativos y comerciales de la empresa, de tal se aplicó una encuesta semiestructurada con preguntas dirigidas a aquellos aspectos específicos tales como modelo de gestión, funciones y responsabilidades asignadas, métodos y técnicas aplicadas en el proceso de selección.

## **ABSTRACT**

The following research studied the factors affecting the productivity of the company The Tesalia Springs Company S.A., Quevedo agency. While the analysis of the management of human talent, given the decreased level of productivity. It has been shown that there are factors such as poor application of the selection process of human talent, imprecision in assigning roles and responsibilities of staff, misleading strategies motivation, so it is necessary to know how those that affect or are involved in the development of company to achieve better and have greater efficiency. The study was conducted using a quantitative method of descriptive and explanatory, since the variables independently initiating a process description of the research process and then make an explanation of the factors that were evident and its causes will be measured. This research took place in a settlement period, as the data will be collected within the planned schedule in the time previously developed. As background to the study productivity rates of both effectiveness and efficiency and effectiveness of 2014 were considered, also for the study of it they were taken into account instruments such as direct observation and survey, through which levels were measured motivation, accuracy and performance of operational and commercial employees of the company, in such a semi structured survey questions to those specific aspects such as management model, functions and responsibilities, methods and techniques applied in the selection process was applied.

# ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
CARATULA.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
PROLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABATRAC.....	x
ÍNDICE.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
1 MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Ubicación y contextualización de la problemática.....	2
1.2 Situación actual de la problemática.....	3
1.3 Problema de investigación.....	3
1.3.1 Problema general.....	3
1.4 Problemas derivados.....	4
1.5 Delimitación del problema.....	4
1.6 Objetivos.....	4

1.6.1	General.....	4
1.6.2	Específicos .....	4
1.7	Justificación.....	5
2	MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.1	Fundamentación conceptual .....	8
2.2	Fundamentación teórica.....	17
2.2.1	Administración. ....	17
2.2.2	Proceso administrativo. ....	18
2.2.2.1	Planificación. ....	19
2.2.2.2	Organización. ....	20
2.2.2.3	Dirección. ....	21
2.2.2.4	Coordinación .....	21
2.2.2.5	Control.....	22
2.2.3	Desarrollo organizacional. ....	23
2.3	Administración del talento humano. ....	23
2.3.1	Modelos de Gestión de talento humano. ....	25
2.3.2	Niveles jerárquicos. ....	26
2.3.3	Desempeño laboral.....	27
2.4	Estructura organizacional.....	27
2.4.1	El Organigrama.....	27
2.4.2	Requisitos que debe tener un organigrama.....	28
2.4.3	Técnicas para la creación de un organigrama .....	29
2.4.4	Finalidad de los organigramas.....	30
2.4.5	Funciones de los organigramas.....	30
2.5	Direccionamiento estratégico. ....	32
2.6	Manual de funciones .....	33
2.6.1	Concepto. ....	33

2.6.2	Objetivos del manual. ....	33
2.6.3	Ventajas y desventajas. ....	35
2.6.4	Aspectos relevantes del manual de funciones. ....	36
2.6.5	Manuales generales de organización ....	39
2.7	Manual específico de reclutamiento y selección ....	40
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ....	42
3.1	Tipo de investigación. ....	43
3.2	Método de investigación. ....	43
3.3	Población y muestra. ....	43
3.4	Fuentes de recopilación de información. ....	44
3.5	Instrumentos de la investigación ....	44
3.6	Procesamiento y análisis de la investigación ....	45
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ....	46
4.1	Resultados por objetivo. ....	47
4.2	Objetivo específico uno ....	47
4.3	Objetivo Especifico Dos ....	50
4.4	Objetivo Especifico Tres. ....	55
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ....	58
5.1	Conclusiones. ....	59
5.2	Recomendaciones. ....	60
6	BIBLIOGRAFÍA ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
6.1	Bibliografía ....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución del personal comercial y operativo de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo. ....	44
<b>Tabla 2.</b> Filosofía empresarial. ....	47
<b>Tabla 3.</b> Estructura organizacional. ....	48
<b>Tabla 4.</b> Actitud en el desarrollo del trabajo. ....	49
<b>Tabla 5.</b> Proceso de selección por competencias. ....	50
<b>Tabla 6.</b> Condiciones laborales y seguridad. ....	51
<b>Tabla 7.</b> Compromiso en el desarrollo del trabajo. ....	52
<b>Tabla 8.</b> Responsabilidad en el desarrollo del trabajo. ....	53
<b>Tabla 9.</b> Participación en el desarrollo del trabajo. ....	54
<b>Tabla 10.</b> Sueldos, bonificaciones y prestaciones. ....	55
<b>Tabla 11.</b> Motivación en el desarrollo del trabajo. ....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Filosofía empresarial .....	47
<b>Figura 2.</b> Estructura Organizacional .....	48
<b>Figura 3.</b> Actitud en el desarrollo del trabajo. ....	49
<b>Figura 4.</b> Proceso de selección por competencias. ....	50
<b>Figura 5.</b> Condiciones laborales y seguridad.....	51
<b>Figura 6.</b> Compromiso en el desarrollo del trabajo .....	52
<b>Figura 7.</b> Responsabilidad en el desarrollo del trabajo.....	53
<b>Figura 8.</b> Participación en el desarrollo del trabajo.....	54
<b>Figura 9.</b> Sueldos, bonificaciones y prestaciones,.....	55
<b>Figura 10.</b> Motivación en el desarrollo del trabajo .....	56

# INTRODUCCIÓN

Las empresas alrededor del mundo y en el Ecuador se encuentran en proceso de mejora continua, y con ello la calidad de la misma es un factor fundamental para su desarrollo. La calidad es primordial para diferenciarse de la competencia, ofrecer productos y servicios de ésta manera potencializa los beneficios de la empresa, puesto que los clientes de hoy se convertirán en aliados del mañana para la empresa.

The Tesalia Springs Company es una importante empresa ecuatoriana que produce y comercializa bebidas tales como: agua mineral natural marca Gütig, agua natural marca Tesalia, isotónicos marca Tesalia Sport, bebidas suaves (gaseosas) marca Quíntuples, Energizante V220, Aquabella, bebidas con saborizantes (Sandoval, 2010).

El talento humano constituye un factor importante para el desarrollo de las mismas, apreciado como pieza clave en el progreso de las empresas y que permite la obtención de las metas, estableciendo su rol a una posición estratégica.

El Talento Humano en relación a la gerencia, hoy en día, debe ser considerado un aspecto indispensable para la prestación de servicios, ya que de esta variante dependen directamente el éxito o fracaso de las empresas, las mismas deben trabajar de forma coordinada con los empleados para que todos marchen en función de los grandes objetivos de la organización (Álvarez, 2012). Es por esto que el reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de mucho interés, puesto que con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes (Coronel, 2010).

La población de la empresa comprende el total de empleados de la agencia ubicada en el km 3 ½ vía a Valencia-Quevedo.

Esta investigación tuvo por objeto identificar la relación entre la productividad y la administración del talento humano de la The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

El capítulo uno hace referencia al marco contextual de la investigación donde consta la problemática, los cambios esperados, los objetivos y la justificación.

El capítulo II contiene marco teórico, con las fundamentaciones: conceptual y teórica. En el capítulo III explica la metodología de la investigación tipo y diseño de la investigación, determinación de la población y la muestra, operación de las variables, las técnicas, instrumentos, la recolección de la información y el procesamiento de datos utilizados en la investigación.

En el capítulo IV se muestran los el análisis de interpretación de los resultados de la investigación.

En el capítulo V se redactan las conclusiones y las recomendaciones como resultado de la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## 1 MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos.” - Elbert Hubbard -

## **1.1 Ubicación y contextualización de la problemática**

Actualmente la globalización, la evolución de la ciencia y el desarrollo de la tecnología, las colonizaciones de las fuerzas laborales en varios países, distintos continentes, son ejemplos claros e indicadores determinantes del fuerte cambio en la era del conocimiento. A nivel general en un mundo en el que las ventajas competitivas del talento humano se profundizan, la prosperidad y el desarrollo no se ven influenciados directamente a la tenencia de recursos físicos, sino más bien esta se ve sostenida por el conocimiento y el saber.

El modelo de gestión varía en tanto a los objetivos que persigue la empresa, según los aspectos del entorno de trabajo y su nivel de análisis de vida laboral.

En el Ecuador así como en el mundo las instituciones se están viendo sometidas a las exigencias del medio en el que desarrollan sus actividades. Quevedo es una ciudad que ha mostrado un desarrollo económico creciente. Tanto la agricultura, como el comercio y la industria han sido el eje motor del adelanto y progreso del cantón. El talento es y ha sido una de las fuentes más importantes, responsables para la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesitan para el buen funcionamiento de las empresas del sector.

Desde planteamientos como el de la calidad total, el talento humano como el insumo primordial de las empresas, entre otros, han dado su aparición en estos últimos años con mayor fuerza. De tal forma se han aplicado mecanismos, estrategias, técnicas, modelos de gestión del talento humano para así lograr un mejor resultado a través de una mayor productividad en las empresas. Es así que en nuestro medio las empresas, así como The Tesalia Springs Company S.A. que ha sido objeto de nuestro estudio, han tenido que adaptarse y realizar modificaciones en sus estructuras y procesos organizacionales para lograr resultados positivos.

## **1.2 Situación actual de la problemática**

La presente investigación permitió profundizar en la administración del talento humano de la organización para saber cuál es su efecto en la productividad, pues si bien es cierto aunque esta se ve asistida por varios factores entre ellos: tecnológicos, financieros, mercadotécnicos, entre otros; es el talento humano el que ejerce el mayor efecto para lograr resultados favorables o desfavorables de la gestión.

En la empresa The Tesalia Springs Company S.A., el talento humano ha sido de fundamental importancia para su progreso. Sin embargo, existen variables como la productividad que presenta índices muy bajos, y con mayor significación en el año 2014, periodo del presente estudio. Actualmente se le atribuye este decrecimiento a factores claves como una equívoca aplicación del proceso de selección del talento humano, a la imprecisión en la asignación de funciones y responsabilidades del personal, falta de motivación, entre otros que han estado incidiendo en el desempeño laboral y consecuentemente ha tenido repercusiones en la productividad. Cabe señalar que tanto en las Agencias de Machala, Chone y Quevedo donde se ha podido notar un índice de productividad decreciente y esta podría continuar y empeorar si no se toman las medidas y/o se aplican los mecanismos adecuados para lograr mejores resultados.

## **1.3 Problema de investigación**

### **1.3.1 Problema general**

¿Cómo la administración del talento humano incide en la productividad de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., Agencia Quevedo?

#### **1.4 Problemas derivados**

- ¿Es efectivo el modelo de gestión en el fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo?
- ¿Qué incidencia tiene el proceso de selección y evaluación del desempeño en el rendimiento laboral del personal comercial y operativo de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo?
- ¿Cómo las estrategias de motivación influyen en la productividad de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo?

#### **1.5 Delimitación del problema**

Campo : Ciencias Administrativas

Área : Recursos humanos

Aspecto : Administración, desempeño, productividad

Tiempo : Año 2014

#### **1.6 Objetivos**

##### **1.6.1 General**

- Evaluar la incidencia de la administración del talento humano en la productividad de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

##### **1.6.2 Específicos**

- Determinar el modelo de gestión y su efecto en el desempeño laboral del personal de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

- Valorar el proceso de selección y evaluación del desempeño sobre el rendimiento laboral del personal comercial y operativo de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.
- Establecer las estrategias de motivación y su influencia en la productividad de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

## **1.7 Justificación**

Las empresas hoy por hoy pugnan por lograr cada vez mejores resultados, procurando una adecuada planeación, organización, desarrollo y coordinación; y están urgidas a formular nuevas estrategias de cambios que permitan un desempeño eficiente del talento humano y que respondan a las exigencias dentro del contexto local, nacional e internacional

Es imperativo mencionar que un modelo adecuado de gestión de talento humano contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales y que una correcta asignación de funciones y responsabilidades, adecuadas estrategias de motivación, técnicas apropiadas de evaluación, optiman el desempeño del personal.

La gestión del talento humano ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información. Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas (Chiavenato, 2002).

Es así que, la investigación se dirigió a elaborar mecanismos que contribuyan al mejoramiento de la administración del talento humano y comprometer a sus miembros hacia el perfeccionamiento de su institución y que esta favorezca en sus índices de productividad. El presente documento es además un referente para futuras investigaciones de índole educativo, económico y/o social.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El mayor desafío que enfrenta una organización es la habilidad de tener cantidades adecuadas del mejor talento.” - Mariela Dabbah -

## 2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

La fundamentación conceptual se basa en la definición de términos sustentadas por (Gallardo & Partners s.f.; Romero, 2016 y(Bracho, 2015).

**Alcance del trabajo.** “En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas” (Business School, 2016).

**Análisis de las necesidades de la organización.** “Estudio de los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, de las necesidades de recursos humanos, de los índices de eficiencia y del clima de la organización en relación a las necesidades de formación de la organización” (IMMANIS, 2012).

**Análisis de puesto de trabajo.** “Proceso que investiga, describe, analiza y descompone las diferentes funciones, tareas y operaciones, así como las condiciones de trabajo y de otros elementos, que en su conjunto configuran una actividad laboral concreta, o sea, un puesto de trabajo” (IMMANIS, 2012).

“Proceso de descripción y registro de todos los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales. Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los diferentes puestos de trabajo. Método sistemático de recopilar y organizar la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo específico” (IMMANIS, 2012).

**Beneficio social.** “Conjunto de prestaciones adicionales a las obligaciones legales del empleador, especificadas generalmente en el convenio laboral o en la política de recursos humanos de la institución, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del empleado o su entorno familiar. La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de su paga variable a servicios personales, desde planes de jubilación hasta la compra en condiciones ventajosas de equipos de informática, cursos de idiomas o seguros de coche” (Bracho, 2015).

**Capital humano.** “Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, contactos e ideas que tienen los trabajadores de una empresa, o por extensión, de un país. Se considera el factor trabajo como una aportación más de capital a las empresas, debido a la existencia de unos conocimientos y habilidades que las personas trasladan a través de su actividad a las organizaciones” (Bracho, 2015).

**Capital intelectual.** “Medida del valor creado por la gestión del conocimiento” (Human and Partners, n.d.).

**Compensación.** “Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias)” (Human and Partners, n.d.).

**Competencias.** “Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos” (Human and Partners, n.d.).

**Competitiva.** “Capacidad intrínseca de una organización para generar y mantener un elemento diferenciador de sus productos y/o servicios logrando con esto mantener una ventaja competitiva observable en el mercado” (Human and Partners, n.d.).

**Condiciones de trabajo.** “Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas” (Bracho, 2015).

**Condiciones operativas.** “Son las que permiten trabajar a plena capacidad” (Human and Partners, n.d.)

**Cultura de empresa.** “Conjunto de valores, comportamientos y competencias que comparten los miembros de una organización y especialmente su dirección sobre los cuales se basa la forma de hacer negocios y actividades empresariales. A su vez define la visión que la empresa tiene de sí mismo y de su entorno” (Human and Partners, n.d.).

**Descripción de puesto de trabajo.** “Documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Descripción de un conjunto de cometidos que desempeña una persona. Declaración pormenorizada de los cometidos, fines y condiciones bajo las que debe desempeñarse un puesto de trabajo” (cf. Análisis del puesto de trabajo).

**Diagnóstico.** “Estudio de la situación actual en la que se encuentra una organización que desea avanzar a través de un proyecto/mejora mediante el cual se determinan los puntos fuertes y débiles al respecto, teniendo en cuenta a los stakeholders, la estrategia y el entorno competitivo” (Human and Partners, n.d.).

**Diseño de puesto de trabajo.** “Proceso que da lugar a un conjunto de fines, características de las tareas y cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, basado en un conjunto único de aspectos organizativos y personales” (Human and Partners, n.d.).

**Eficiencia.** “Es la capacidad / habilidad personal u organizacional para lograr obtener resultados acordes a la estrategia y objetivos en un tiempo determinado” (Human and Partners, n.d.).

**Entrevista de selección.** “Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada” (Romero, 2016).

**Evaluación de tareas.** “Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma” (Human and Partners, n.d.)”.

**Evaluación del desempeño.** “Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, con el fin de mejorar su rendimiento” (Human and Partners, n.d.).

**Evaluación del personal.** “Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos” (Human and Partners, n.d.).

**Flexibilidad laboral.** “Estrategia de gestión empresarial que busca facilitar la combinación e integración de las responsabilidades familiares y laborales de los empleados/as, buscando espacios de colaboración entre la empresa y sus empleados” (“Gallardo & Partners,” n.d.).

**Gestión de habilidades de conciliación.** “Actividades tendentes a dirigir y controlar las destrezas organizacionales para una buena integración de la vida laboral y personal de los empleados/as de una empresa” (“Gallardo & Partners - Atención al Cliente -,” n.d.)

**Gestión del tiempo.** “Habilidades personales que permiten responder adecuadamente a las responsabilidades profesionales y familiares, y que se basan entre otros en criterios de eficiencia y gestión de resultados” (“Gallardo & Partners,” n.d.).

**Gestión por competencias.** “Gestionar las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización” (Human and Partners, n.d.)

**Gestión del compromiso.** “Metodología para que el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos de la organización e integrarse en la empresa. El compromiso con la organización es uno de los mejores predictores del desempeño, y de la contribución del capital humano en la empresa” (Human and Partners, n.d.).

**Identidad corporativa.** “Conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y se diferencia de las demás. Va más allá de la identidad visual corporativa para incluir todos los elementos distintivos de la empresa” (Human and Partners, n.d.).

**Incentivos.** “Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se

desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas” (Human and Partners, n.d.).

**Liderazgo.** “Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización. Cualidad que debe tener la dirección y especialmente la alta dirección, por la cual es capaz de anticipar situaciones futuras predecibles y poner los medios para derivar una situación de riesgo o amenaza en una situación de ventaja competitiva para su organización” (Human and Partners, n.d.).

**Manual de responsabilidad social de la empresa.** “Documento que especifica el sistema de gestión de la responsabilidad y de la sostenibilidad de una empresa” (Human and Partners, n.d.).

**Mejora continua.** “Actividad recurrente que en el marco de un modelo de gestión permite alcanzar objetivos cada vez más exigentes” (“Gallardo & Partners - Atención al Cliente -,” n.d.).

**Motivación.** “Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente” (“Gallardo & Partners - Atención al Cliente -,” n.d.).

**Nómina de una empresa.** “Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones” (“Gallardo & Partners - Atención al Cliente -,” n.d.).

**Organigrama.** “Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes” (Human and Partners, n.d.).

**Plantilla de personal.** “Grupo de empleados y empleadas de una empresa (Human and Partners, n.d.).

**Prevención de riesgos laborales.** “Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de una empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo” (Human and Partners, n.d.).

**Principio de igualdad de trato.** “Supone la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, ya sea directa o indirecta” (Human and Partners, n.d.).

**Productividad.** “Relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla o entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos” (Pulido & Garrido, 2011).

**Prueba de aptitud.** “Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo” (Human and Partners, n.d.).

**Reclutamiento.** “Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo, es decir, es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una determinada organización, culminando con la incorporación a la misma del nuevo profesional” (Business School, 2016).

**Responsabilidad.** “Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho que ha realizado libremente, es

decir, la capacidad de responder ante las consecuencias de los hechos realizados” (“Gestión del talento humano:,” 2016).

**Responsabilidad social empresarial.** “La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución activa y voluntaria de las organizaciones y/o empresas hacia sus trabajadores, la sociedad y el medio ambiente, con el propósito de mejorar la calidad de vida” (Secretaría general de la gobernación, n.d.).

**Retención de talento.** “Acción de incorporar a la gestión estratégica de la empresa un modelo adecuado que favorezca la posibilidad de atraer, motivar y conservar a los profesionales que agregan un alto porcentaje de valor a los procesos empresariales” (Human and Partners, n.d.).

**Retribución.** “Recompensa o pago por la ejecución de una obra o por la prestación de un servicio. Puede ser un salario o un sueldo o cualquier otra gratificación satisfecha por el empresario al trabajador en razón de su relación laboral” (Human and Partners, n.d.).

**Riesgo laboral.** “Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo se valoran conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la gravedad del mismo” (Human and Partners, n.d.).

**Rol.** “Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes” (Human and Partners, n.d.).

**Salario.** “Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena” (Human and Partners, n.d.).

**Salario mínimo.** “Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes” (Human and Partners, n.d.).

**Seguridad y salud laboral.** “Conjunto de medidas, técnicas y procedimientos adoptados por las empresas para garantizar la salud y la seguridad de los empleados en el desempeño del trabajo” (Human and Partners, n.d.).

**Visión.** “Declaración en la que una organización describe cómo desea ser en el futuro, mostrando una imagen idealizada de sí misma. Supone una visión estable de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida, y hacia dónde se dirige su actividad” (Human and Partners, n.d.).

**Incentivo.** “Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento” (Human and Partners, n.d.).

**Compensación.** “Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias)” (Human and Partners, n.d.)

**Sueldo.** “Es la remuneración o pago que recibe periódicamente un trabajador de mano de su empleador a cambio de cierta actividad productiva que este desempeñe dentro de la empresa” (Arrieta, 2012).

**Remuneración.** “La remuneración es el pago que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo” (Arrieta, 2012).

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **2.2.1 Administración.**

“Administrar radica en realizar la planificación, organizar, dirigir y controlar de tal forma que se obtengan los objetivos previstos haciendo uso de los recursos por medio de técnicas y herramientas sistemáticas” (Bravo, 2010).

“Administrar es el proceso donde se trata de coordinar efectivamente los recursos de un grupo de personas para alcanzar las metas empresariales con el mayor nivel de productividad” (Munch, 2012).

“Administrar se fundamenta en alcanzar los objetivos empresariales, a través del esfuerzo de todos los miembros” (Fernández, 2012).

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Münch, 2015).

“Administrar significa planificar, organizar, dirigir y controlar todos aquellos recursos con los que posee una organización (sea talento humano, recurso financiero, recursos

materiales, tecnología, y también el saber), de esta forma se desea lograr el mayor beneficio, ya sea en el ámbito económico o en el ámbito social con relación a los fines que busca la empresa” (Macías J. , 2011).

### **Posicionamiento teórico.**

Analizando las teorías, podemos decir que administrar es significativamente importante dentro de una organización, ya que se debe planificar, organizar, dirigir y controlar aquellos recursos y procesos operativos de la empresa, de tal forma el administrador necesita efectuar de manera efectiva las estrategias necesarias para obtener las metas propuestas.

#### **2.2.2 Proceso administrativo.**

“Se refiere a las actividades que un administrador necesariamente tiene que realizar y así optimizar recursos tanto técnicos como materiales y especialmente el talento humano.”. (Aguirre, 2012).

“Administrar se entiende como un proceso. Urwick, menciona que tal proceso se compone de funciones como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (Yáñez, 2011).

“Se define también como un proceso de etapas encadenadas y ordenadas por medio de las cuales se ejecuta la administración, las que tienen relación y componen un proceso integral”. (Brito, 2010).

## **Posicionamiento teórico.**

Con estas teorías podemos considerar que un proceso administrativo reside en funciones tales como: planificación, determinación de políticas, identificación de procesos y fijación de estrategias; estructuración y coordinación de actividades útiles para alcanzar los objetivos, dirección del recurso humano, conforme a las exigencias de la organización, control enfocado en resultados que sugieren la ejecución, interpretación y medidas correctivas.

### **2.2.2.1 Planificación.**

“La planificación es el procedimiento mediante el cual se establecen objetivos donde existe un control riguroso para poder alcanzarlos” (Fernández, 2012).

“Planificar significa establecer metas y direccionar medios para poder lograrlas” (Gimeno, 2012).

“Es un proceso que sirve para poder establecer de manera precisa lo que la empresa hará con sus recursos para lograr los objetivos” (Villares, 2011).

“Esta se identifica por ser un proceso incesante que acarrea cambios constantes en la empresa con la intención de cada vez más adaptarse a los mismos” (Bravo, 2010).

## **Posicionamiento teórico.**

Con estas definiciones se determina que planificar es un proceso que se sustenta en el mejor manejo de los recursos para así lograr objetivos y metas propuestas, de tal forma se supone que con este sistema se trazan proyecciones estratégicas, con fines organizacionales.

### **2.2.2.2 Organización.**

“La organización se define como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana” (Hall, 1981).

“Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común” (Chiavenato, 1999).

## **Posicionamiento teórico.**

Se sobreentiende que la organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción; las finalidades de la organización es constituir la empresa, pues este sistema

es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa

### **2.2.2.3 Dirección.**

“Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”(García, 2014).

“Dirección es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar”(García, 2014)

“Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.” (Brito, 2010).

### **Posicionamiento teórico.**

Analizando la teoría se considera a la dirección como una actividad que consiste en orientar y regir las acciones de una empresa.

### **2.2.2.4 Coordinación**

“Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas” (García, 2014)

### **Posicionamiento teórico.**

Se entiende por coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico en una determinada organización.

#### **2.2.2.5 Control**

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas” (Chávez, 2012).

“El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos” (Münch, 2015)

“Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos” (Fernández, 2012).

### **Posicionamiento teórico.**

“ El control nos ayuda a evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” (Münch, 2015).

### **2.2.3 Desarrollo organizacional.**

“El desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema” (Macías R. , 2012).

“Es un proceso interactivo de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción” (Munch, 2012).

“Es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes” (Zulema, 2011).

### **Posicionamiento teórico.**

Según el contenido teórico, el desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

### **2.3 Administración del talento humano.**

“La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de

promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 1999).

“Es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes” (Villares, 2011)

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”(Münch, 2015).

“Una conclusión del trabajo de Saldarriaga sugiere que “uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción” (Saldarriaga, 2008).

“La gestión Humana es una práctica derivada del proceso administrativo planteado en sus inicios por (Hall, 1981)y de los postulados administrativos tradicionales de Taylor (s.f.), quienes consideran al hombre como una herramienta para cumplir los fines productivos de la organización moderna; una mirada mecanicista que sitúa al trabajador solo como un recurso para la producción en serie, caracterizada por la planificación y los controles administrativos, siendo el “control del trabajador” una práctica considerada como tarea administrativa de soporte” (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2007).

“Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano son: “la admisión de personas relacionadas directamente con el reclutamiento y selección, la aplicación

de personas (diseño y evaluación del desempeño) la compensación laboral, el desarrollo de las personas, el mantenimiento del personas, y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y en base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones internas y externas de la organización” (Chiavenato, 1999).

“Organización del Talento Humano Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización” (Chiavenato, 1999).

### **2.3.1 Modelos de Gestión de talento humano.**

"Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GTH han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RR.HH. adecuado a los requerimientos organizacionales (Velázquez, & Miguel, 2001).

“La nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país” (Cuesta, 2005).

## **Posicionamiento teórico.**

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, para ello se requiere de un administrador de talento humano que organice al personal de una organización en todas sus funciones y sea la persona que diseñe las estrategias más idóneas para mantener el control y la armonía en la empresa.

### **2.3.2 Niveles jerárquicos.**

“Según el criterio de dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones: La jerarquía dada por el cargo, la jerarquía del rango, la jerarquía dada por la capacidad y la jerarquía dada por la remuneración” (Yáñez, 2011).

“El conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen” (Linares, 2013).

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango y/o grado de importancia” (Münch, 2015).

## **Posicionamiento teórico.**

De acuerdo a la deducción teórica se sostiene que la jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar

una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que sólo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quienes ejercerla.

### **2.3.3 Desempeño laboral.**

“Es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano” (Vinueza, 2013).

“El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (Zulema, 2011).

“Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (Brito, 2010).

## **2.4 Estructura organizacional.**

### **2.4.1 El Organigrama.**

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático”. (Gimeno, 2012).

“Es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional” (Gómez, 2010).

“Un organigrama sirve para indicar gráficamente la estructura organizativa de una empresa u organización” (Macías R. , 2012).

### **Posicionamiento teórico.**

Generalmente, los organigramas tienen su razón de ser y son más que nada utilizados en aquellas empresas u organismos grandes, como puede ser el caso de alguna dependencia del gobierno y cuyas tareas están diversificadas en varios departamentos que atienden diversos menesteres.

#### **2.4.2 Requisitos que debe tener un organigrama.**

“Los aspectos más importantes de la organización son las funciones, las relaciones entre las unidades estructurales, los puestos de mayor y aun los de menor importancia, las comunicaciones y sus vías (forma en cómo establecen las comunicaciones), las vías de supervisión, los niveles y los estratos jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización y las unidades de categoría especial” (Palomino, 2005).

### **Posicionamiento teórico.**

Los requisitos más importantes para establecer el orgánico – funcional de una empresa son las áreas, departamentos y puestos, este se lo diseña acorde a las necesidades jerárquicas de la organización.

### **2.4.3 Técnicas para la creación de un organigrama**

(Santamaría, Milazzo, & Rodríguez, 2005) muestran las siguientes técnicas:

Las casillas deben ser rectangulares.

Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.

Las líneas de nivel son siempre horizontales.

A las unidades de mando, las líneas de mando les caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.

Para los organigramas consultivos la línea que indica su relación de dependencia, es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.

Señalar de la forma más completa las relaciones existentes.

Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.

Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones.

Línea o Ejecución: Línea de mando debe caer verticalmente.

Estado Mayor o Staff: La línea que indica su relación es horizontal.

Línea Punteada: Para indicar relaciones de Coordinación.

Línea Quebrada: Representa discontinuidades.

Las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial.

Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.

Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

#### **2.4.4 Finalidad de los organigramas**

“Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función” (Palomino, 2005).

“Muestra una representación de la división de trabajo, indicando: Los cargos existentes en la compañía. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas. Como la autoridad se le asigna a los mismos” (Palomino, 2005).

#### **2.4.5 Funciones de los organigramas**

“Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones” (Huaman, 2005)

“Por consiguiente, administrar una empresa equivale a regir la misma, a dirigirla y esa misión compete al empresario, al gestor y administrador de la empresa al gerente” (Gonzalez, 2010).

### **Para el área de organización y sistema.**

“Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización” (Huaman, 2005).

### **Para el área de administración de personal.**

“El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la elaboración, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal” (Huaman, 2005).

### **Posicionamiento teórico.**

Analizando lo anterior, se determina que los organigramas pueden describirse como un instrumento que es empleado por las ciencias administrativas para análisis tanto teóricos como prácticos. Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

## **2.5 Direccionamiento estratégico.**

“Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. el conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la dirección estratégica en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad”. (Munch, 2012).

“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización”. (Gonzalez, 2010).

“El direccionamiento estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.” (Linares, 2013)(Beltrán, 2009).

### **Posicionamiento teórico.**

El direccionamiento estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.

## **2.6 Manual de funciones**

### **2.6.1 Concepto.**

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección” (Freire, n.d.) (Gomez, 1999).

“Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos” (Gómez, 2010).

### **2.6.2 Objetivos del manual.**

“Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de un manual de funciones destacan” (Gomez, 1999)(Herrera, 2007).

- a)** Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- b)** Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- c)** Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa

- d)** Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- e)** Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- f)** Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- g)** Interviene en la consulta de todo el personal.
- h)** Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- i)** Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- j)** Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- k)** Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- l)** Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- m)** Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- n)** Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- o)** Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- p)** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- q)** Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- r)** Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- s)** Proporcionar información básica para la planeación y creación de reformas administrativas.

### 2.6.3 Ventajas y desventajas.

“El manual de funciones presenta ciertas ventajas y desventajas” (Gomez, 1999)(Herrera, 2007).

Las ventajas de contar un manual de funciones son:

- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

Las desventajas según (Gomez, 1999) son:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

#### **2.6.4 Aspectos relevantes del manual de funciones.**

“La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada o anónima, etc.). La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá” (Gonzalez, 2010).

- Definir estructura organizacional de la empresa.
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

Para estructurar el manual de funciones se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

#### **Descripción básica del cargo.**

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones” (Linares, 2013).

#### **Objetivo estratégico del cargo.**

“En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo. Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa” (Freire, n.d.) (Correa, 2011) (Rodriguez, 2015)

#### **Funciones básicas.**

“En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del

cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos” (Chiaventato, 1983).

“Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible” (Freire, n.d.) (Chiaventato, 1983).

#### **Personal relacionado con el cargo.**

“En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas” (Freire, n.d.) (Rodriguez, 2015)

#### **Perfil del cargo.**

“En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección” (Freire, n.d.)(Mogollón, 2011).

## **Elaboración del manual de funciones.**

“El manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante diseñarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía ”(Freire, n.d.) (Correa, 2011).

### **2.6.5 Manuales generales de organización**

“Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales” (Terry, 2012)(Reyes, n.d.)

#### **Manuales generales de organización.**

“Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional” (Terán, 2011).

#### **Manuales generales de procedimientos.**

“Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar” (Munch, 2012).

## **Manual general de políticas**

“Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud en dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales” (Bravo, 2010).

### **2.7 Manual específico de reclutamiento y selección**

“Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización” (Gómez, 2010).

#### **Manual específico de políticas de personal.**

“Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.” (Velásquez, 2013)

#### **Manual específico de procedimientos de tesorería.**

“Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.” (Gonzalez, 2010).

**El Desempeño Laboral.** “Se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (Gómez, 2010).

**Productividad.** “Es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados” (Koontz & Weihrich, 2014).

**Productividad laboral:** Un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso.

“Si la producción crece para un mismo nivel de consumo, el índice de productividad crece, indicando que la empresa es más productiva, es decir, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos. Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en un conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular. De acuerdo con estos objetivos, puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial” (Programa de Desarrollo Empresarial, 2009).

### **Indicadores de productividad**

“Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema eficiencia, efectividad eficacia, los cuales están relacionados con la productividad” (Pulido & Garrido, 2011)(Koontz & Weihrich, 2014).

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

“La innovación no es cuestión de dinero es cuestión de personas.” - Steve Jobs -

### **3.1 Tipo de investigación**

En el presente estudio se contempla una investigación de tipo descriptivo. Los estudios de encuesta ayudaron a tener un primer contacto con la realidad que nos interesa conocer y de esto, posteriormente, se realizó un estudio en profundidad sobre el fenómeno detectado por el estudio de encuesta. Además se recopiló información de tipo bibliográfica.

### **3.2 Método de investigación**

La investigación corresponde a un diseño no experimental, se realizó un análisis a la administración del talento humano de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo y su incidencia en la productividad.

### **3.3 Población y muestra**

#### **Población**

La población total de la presente investigación comprende el número de 47 empleados, entre personal comercial y operativo de la empresa, considerada como una población finita.

#### **Muestra.**

La muestra es el total de la población, esto es 45 empleados, de esta manera se consideraron 45 personas tanto del área operativa como comercial, puesto que se desea hacer más confiable el resultado de la investigación. No se tomaron en cuenta para la encuesta el coordinador de operaciones y jefe de ventas quienes tienen funciones de tipo ejecutivo.

**Tabla 1.** Distribución del personal comercial y operativo de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

Personal	Número
Jefe de Ventas	1
Supervisor mayorista y auto venta	1
Supervisor cobertura	1
Vendedor mayorista	1
Vendedor cobertura	12
Auto vendedor	1
Coordinador de operación	1
Coordinador de bodega	1
Chequeador	1
Auxiliar de bodega	8
Coordinador de entrega	1
Entregadores propios	5
Entregadores externos	5
Auxiliar de entrega	6
Liquidador	2
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

Fuente: investigación

Elaborado por. El autor

### **3.4 Fuentes de recopilación de información**

1. Determinación de los objetivos.
2. Selección de la muestra.
3. Selección de las técnicas de recolección de información.
4. Procesamiento de la información

### **3.5 Instrumentos de la investigación**

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- Observación de las características del personal comercial y operativo de la The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

- Encuesta a los empleados comercial y operativo de la empresa.

### **3.6 Procesamiento y análisis de la investigación**

Se hizo uso de utilitarios de Microsoft, como Excel y Word para el análisis y tabulación de los datos. Esto ayudó para generar mayor confiabilidad y optimización del tiempo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

“No hay talento más valioso que el de no usar dos palabras cuando basta una.” - Thomas Jefferson

-.

#### 4.1 Resultados por objetivo

#### 4.2 Objetivo específico uno

Determinación del modelo de gestión y su efecto en el desempeño laboral del personal de la empresa The Tesalia Springs Company S.A., agencia Quevedo.

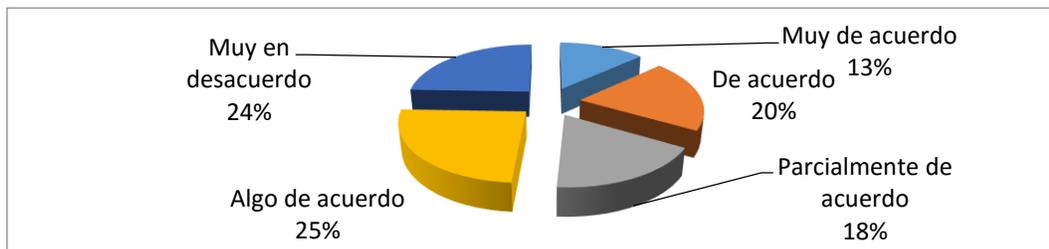
#### Pregunta 1:

¿CREE USTED QUE LA EMPRESA GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, OBJETIVOS Y VALORES ORGANIZACIONALES EN FUNCIÓN DE SU FILOSOFÍA?

**Tabla 2.** Filosofía empresarial

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	6	13%
De acuerdo	9	20%
Parcialmente de acuerdo	8	18%
Algo de acuerdo	11	24%
Muy en desacuerdo	11	24%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por. El autor



**Figura 1.** Filosofía empresarial

**Interpretación:** El 51% de los encuestados figura 1, indica que la empresa realiza un estricto control en la práctica de la filosofía empresarial, no obstante un considerable 49% indica que existen todavía falencias en la misma, que existe personal que no lo practica como debe ser, hace falta el compromiso del personal y el debido control de los directivos para poder garantizar el cumplimiento de las políticas objetivos y valores

organizacionales de la empresa. Basados en este resultado (Morales, 2005) manifiesta que existe un sistema de valores organizacionales que constituyen las creencias, principios y fundamentos que sustentan la misión y visión de cualquier institución; de allí su trascendencia en la vida de sus miembros.

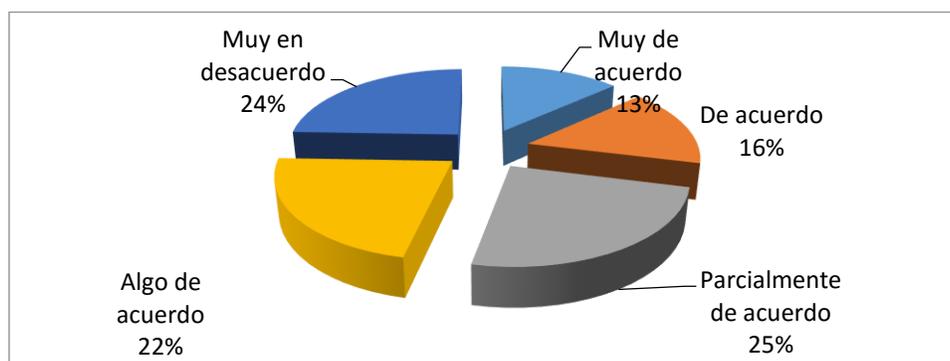
**Pregunta 2:**

¿La organización estructural de la empresa es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos empresariales?

**Tabla 3.** Estructura organizacional.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	6	13%
De acuerdo	7	16%
Parcialmente de acuerdo	11	24%
Algo de acuerdo	10	22%
Muy en desacuerdo	11	24%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por. El autor



**Figura 2.** Estructura Organizacional

**Interpretación:** El 71% de los encuestados figura 2, indica no estar de acuerdo con la actual estructura organizacional, que hace falta mejorar en tanto al orden jerárquico, funciones, entre otros, en efecto como lo menciona (Sisto Campos, s.f.), en el comportamiento grupal, las normas grupales pueden definir la efectividad del

liderazgo, más allá de la garantía que da la estructura formalizada, al igual que los estándares de trabajo, por tanto un trabajador más satisfecho es un trabajador más productivo, dado el nivel de motivación y compromiso que podrán asumir.

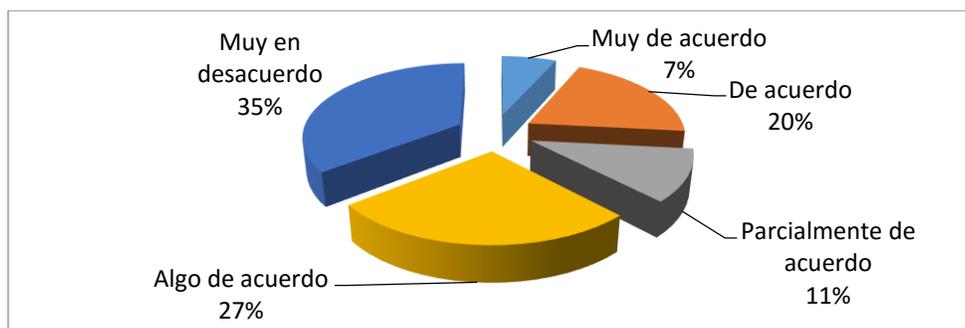
**Pregunta 3:**

¿Al realizar sus actividades diarias bajo un ambiente de presión, las realiza con la misma intensidad y esmero deseado?

**Tabla 4.** Actitud en el desarrollo del trabajo

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	3	7%
De acuerdo	9	20%
Parcialmente de acuerdo	5	11%
Algo de acuerdo	12	27%
Muy en desacuerdo	16	36%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por. El autor



**Figura 3.** Actitud en el desarrollo del trabajo.

**Interpretación:** El 62% de los encuestados figura 3, se muestra reacio a realizar un trabajo bajo presión, es decir a medida que se aumenta el número de actividades disminuye la intensidad y esmero de realizar las mismas. Estos resultados son concluyentes con lo expresado por (Higuira, 2011) quien manifiesta que administrar es un proceso desarrollado a través de la interacción de agentes humanos, los dirigentes

se valen de diferentes mecanismos, como la autoridad y el poder, para obtener la obediencia del empleado e influir en su comportamiento.

### 4.3 Objetivo Especifico Dos

VALORACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL COMERCIAL Y OPERATIVO DE LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., AGENCIA QUEVEDO.

#### Pregunta 4:

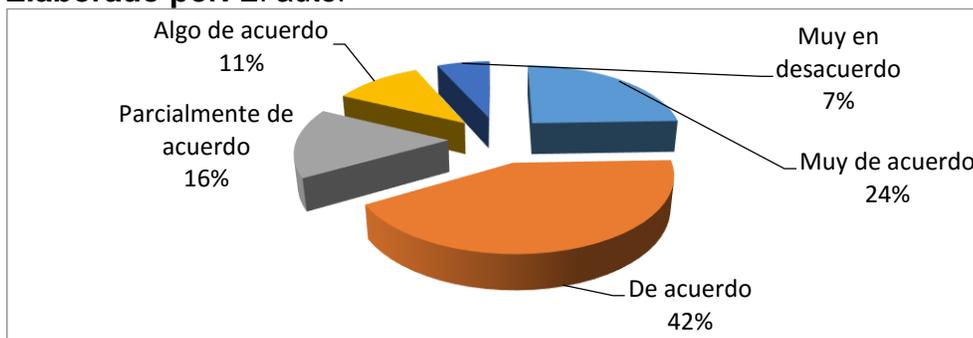
¿Considera usted que la selección del personal se realiza a través de un proceso mediante el cual se garantiza que el perfil de la persona sea el adecuado para el cargo respectivo?

**Tabla 5.** Proceso de selección por competencias.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	11	24%
De acuerdo	19	42%
Parcialmente de acuerdo	7	16%
Algo de acuerdo	5	11%
Muy en desacuerdo	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por. El autor



**Figura 4.** Proceso de selección por competencias.

**Interpretación:** El 82% de los encuestados figura 4, tanto personal operativo así como como comercial manifiestan una aceptación con el actual proceso de selección realizado por la empresa The Tesalia Springs Company S.A. esto se debe a que ellos están de acuerdo con el estricto control que se realiza antes de ingresar a laborar dentro de la misma. Estos resultados corroboran lo expresado por (Calderón, Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas, 2004) quien manifiesta que se espera que la gestión de los recursos humanos se haga de forma equilibrada, porque es tan importante que la organización se provea de los mejores empleados, como que compense y retribuya la labor de sus trabajadores.

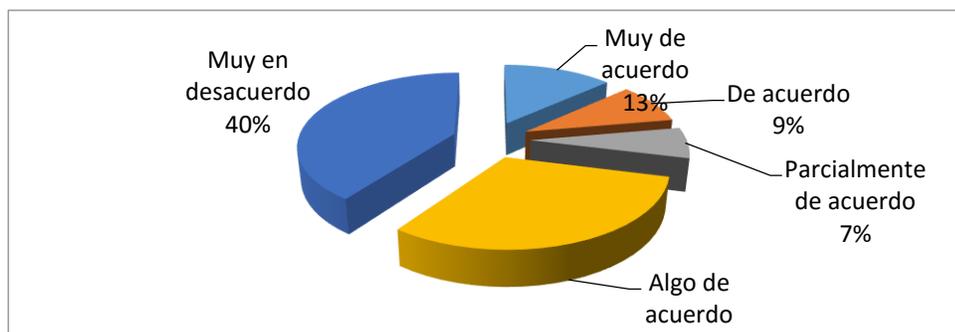
**Pregunta 5:**

¿Considera usted que las condiciones laborales son las adecuadas para realizar sus actividades diarias con la seguridad respectiva para el cumplimiento de las mismas?

**Tabla 6.** Condiciones laborales y seguridad.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	6	13%
De acuerdo	4	9%
Parcialmente de acuerdo	3	7%
Algo de acuerdo	14	31%
Muy en desacuerdo	18	40%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por.** El autor



**Figura 5.** Condiciones laborales y seguridad

**Interpretación:** El 71% de los encuestados, tanto personal comercial y operativo, figura 5, comenta que todavía no existen las condiciones laborales adecuadas para realizar el trabajo con normalidad, esto se debe a falta de equipos, maquinarias, control de los mismos, seguridad industrial y salud ocupacional, inducciones y capacitación en esta material. Estos resultados corroboran lo expresado por (Triandis, 1994 y Berry & Sam, 1997), citado por (Marcelos Gomez & Fontalvo Herrera, 2014) quienes mencionan los valores individualistas o colectivos, los sentimientos e identidad étnica son identificadas en la relación constitutiva de los seres humanos y el entorno en sus diferentes esferas.

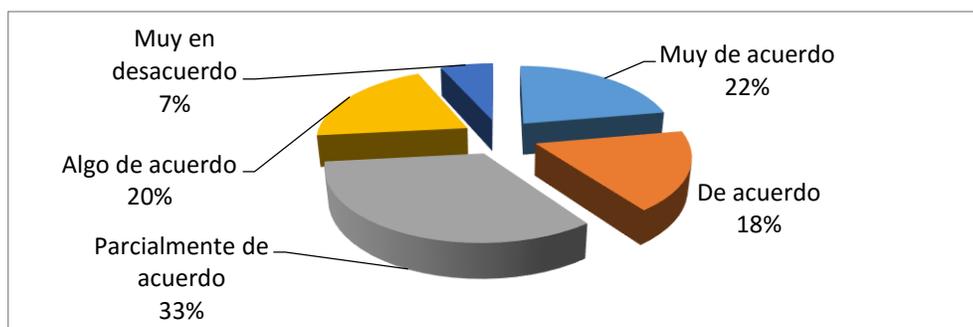
### Pregunta 6

¿Es usted puntual en la entrega de todas las tareas encomendadas en un tiempo específico?

**Tabla 7.** Compromiso en el desarrollo del trabajo.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	10	22%
De acuerdo	8	18%
Parcialmente de acuerdo	15	33%
Algo de acuerdo	9	20%
Muy en desacuerdo	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por. El autor



**Figura 6.** Compromiso en el desarrollo del trabajo

**Interpretación:** El 73% de los encuestados se figura 6, muestra un alto compromiso en el cumplimiento de las tareas encomendadas y estas en su mayoría son entregadas en el tiempo requerido, acorde a la planificación. En consideración a lo anterior (Zúñiga, 2004) menciona que la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

**Pregunta 7:**

¿Es usted participe de realizar su actividad laboral con el mismo ritmo en ausencia de su jefe inmediato?

**Tabla 8.** Responsabilidad en el desarrollo del trabajo.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	3	7%
De acuerdo	9	20%
Parcialmente de acuerdo	3	7%
Algo de acuerdo	15	33%
Muy en desacuerdo	15	33%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por. El autor



**Figura 7.** Responsabilidad en el desarrollo del trabajo.

**Interpretación:** El 66% de los encuestados figura 7, se muestra pesimista a realizar una tarea sin supervisión de un jefe o coordinador de área, esto indica que no existe la responsabilidad requerida, puesto que en muchos de los casos haría falta autosuficiencia ante una novedad como esta. Estos resultados, coincide con lo expresado por (Higuita, 2011) quien expresa que gran parte de las publicaciones que surgen a diario sobre cómo hacer una buena gestión de personal persisten en su interés meramente instrumental, ignorando algunos aspectos inherentes a la condición humana.

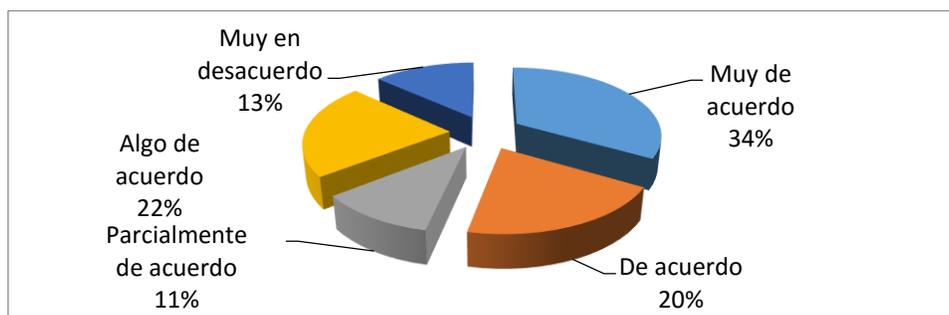
**Pregunta 8:**

¿Está usted de acuerdo que realizar un excelente trabajo es importante tanto para su desarrollo personal como para su empresa?

**Tabla 9.** Participación en el desarrollo del trabajo

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	15	33%
De acuerdo	9	20%
Parcialmente de acuerdo	5	11%
Algo de acuerdo	10	22%
Muy en desacuerdo	6	13%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por. El autor



**Figura 8.** Participación en el desarrollo del trabajo.

**Interpretación:** El 64% de los encuestados figura 8, está de acuerdo que realizar un trabajo de calidad es primordial y que este promueve el desarrollo tanto personal como empresarial. En este sentido la motivación y el estímulo por parte de la empresa juegan un rol fundamental para alcanzar los fines y objetivos que se desean lograr. Entre ellos pueden mencionarse los propuestos por (WorkMeter, 2015) como la buena valoración salarial y económica, incentivos y premios, condiciones de trabajo, formación y desarrollo profesional así como la evaluación del rendimiento.

#### 4.4 Objetivo Especifico Tres

ANALIZAR LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., AGENCIA QUEVEDO.

#### Pregunta 9:

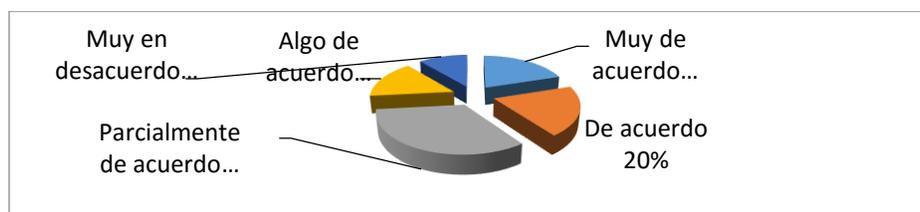
¿Los sueldos, beneficios y prestaciones que usted recibe están acordes a las actividades que usted realiza?

**Tabla 10.** Sueldos, bonificaciones y prestaciones.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	9	20%
De acuerdo	9	20%
Parcialmente de acuerdo	15	33%
Algo de acuerdo	7	16%
Muy en desacuerdo	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por.** El autor



**Figura 9.** Sueldos, bonificaciones y prestaciones,

**Interpretación:** El 73% de los encuestados figura 9, tanto personal comercial y operativo indica que los sueldos, bonificaciones, regalías, prestaciones y demás si cubren las expectativas, que existen otras condiciones que se deben mejorar como horarios, estabilidad entre otros aspectos. En este orden de ideas (Quintero, Africano, & Faría, 2008) manifiesta que en la productividad y el manejo del capital humano, las organizaciones se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

**Pregunta 10:**

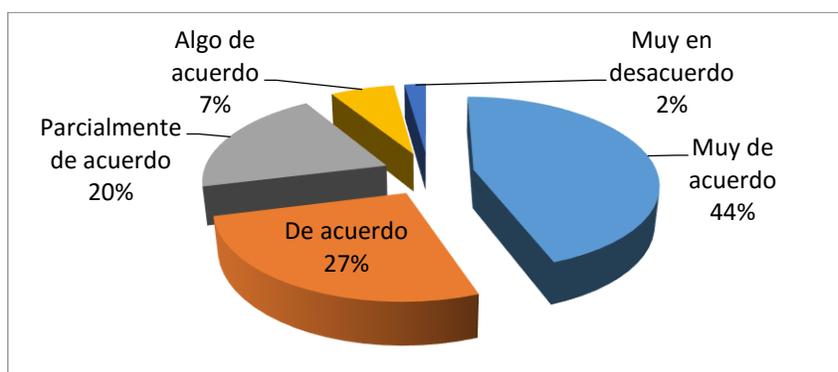
¿Cumple con las metas establecidas en cantidad, calidad y tiempo establecido?

**Tabla 11.** Motivación en el desarrollo del trabajo.

Opción	Resultado	Relación
Muy de acuerdo	20	44%
De acuerdo	12	27%
Parcialmente de acuerdo	9	20%
Algo de acuerdo	3	7%
Muy en desacuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por. El autor



**Figura 10.** Motivación en el desarrollo del trabajo

**Interpretación:** El 91% de los encuestados se muestra optimista a realizar las actividades en el tiempo, calidad y cantidad establecida dentro de las metas sugeridas por la empresa. El cumplimiento de metas es una herramienta motivacional útil en los seres humanos por tanto trazarlas y tener a mano las herramientas necesarias para poder alcanzarlas constituye un factor clave en el éxito de la empresa. En este orden de ideas (Gálvez, 2012) manifiesta que cuando un empleado alcanza un alto nivel de desempeño, las recompensas se vuelven importantes inductores para que prosiga su desempeño en ese nivel. Como sería de esperarse, las personas que están satisfechas y comprometidas con la organización tienen más probabilidades de permanecer en ella y de aceptar los retos que se presentan.

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

“Escoge un trabajo que te guste, y nunca tendrás que trabajar ni un solo día de tu vida.” - Confucio -

## 5.1 CONCLUSIONES

Los resultados muestran que el modelo de gestión a través de una filosofía empresarial no está garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos, hace falta información y control sobre los mismos. A nivel organizacional esta se presenta parcialmente adecuada, puesto que hacen falta mejorar su estructura a nivel jerárquico y funcional. De tal forma está influyendo en el desempeño del personal tanto operativo como comercial.

El proceso de selección es el adecuado y se garantiza una selección por competencias, no obstante existen otros factores que afectan un desempeño adecuado de las tareas en tanto a estructura, capacitación, así mismo las condiciones de infraestructura, equipos, maquinarias, y la falta de desarrollo en materia de salud y seguridad ocupacional que impide un buen rendimiento laboral afectando la productividad.

Las estrategias de motivación en tanto a sueldos, beneficios, prestaciones y otros son el aliciente para el fomento de la productividad, aun así existen otros inconvenientes en tema de horarios, rotación de personal, capacitación entre otros, que no permiten fortalecer la gestión empresarial y por ende acrecentar los resultados que espera la empresa recibir por las actividades del Talento Humano existente.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

Difundir a través de reuniones los objetivos institucionales, así como también la proyección de los resultados además realizar al menos dos reuniones al mes con el personal a cargo, realizar una constante difusión de los valores y las políticas empresariales para que ésta sea de conocimiento del personal, también, los ejecutivos deben dar seguimiento constante a el desarrollo de éstas acciones.

Realizar una reestructuración organizacional, específicamente en la agencia Quevedo donde existen problemas tanto de funciones como de estructura jerárquica. Se debe considerar dentro de la planificación de operación anual la adquisición de maquinarias, materiales, herramientas, equipos tecnológicas, necesarios para el desempeño de las tareas diarias de las personas que laboran en la empresa, así como también realizar una capacitación constante en materia de seguridad y salud ocupacional y además como también implementar herramientas y accesorios de seguridad industrial, señaléticas, etc.

Estructurar políticas tanto como horarios así como también de rotación de personal y capacitación de los mismos, puesto que existe inconformidad en cuanto a estos factores ya que se habla de la falta de conocimiento en materia operativa y comercial.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C. (2012). *El problema de liquidez en las empresas*. Mérida: AIYP.
- Álvarez, L. (2012). *Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de la provincia de Satipo, periodo 2012-2017*. Satipo: Universidad Peruana.
- Bravo, J. (2010). *La historia de la administración*. Colombia: Colix.
- Brito, M. (2010). La política social en Ecuador. *Economía libre*, 12.
- Cáceres, R. (2011). *La realidad de las empresas latinoamericanas*. Argentina: Nante.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 16, 158-176.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. . *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Chávez, C. (2012). Economía. *Economía latinoamericana*, 11.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Quinta edición. Bogotá : Mac Graw Hill, 1999. 699.
- Collins, D. (2000). *Management fads and buzzwords. Critical practical perspectives*. New York: Routledge.
- Coronel, T. (2010). *Universidad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Costa, A. (2011). *Planificación estratégica en las empresas*. Madrid: Compendio.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos: (Vol. 2)*. La Habana, Cuba: Académia.
- Dufour, M. (1995). Síntesis. *Cuadernos de Administración*. Cali, Univalle, Colombia.
- Fernández, F. (2012). *La tarea de los administradores*. Cali: Cesa.

- Flores, A. (2011). *Economía latinoamericana*. México: Corima.
- Gabín, J. (2011). *Administración del siglo XXI*. Barcelona: Melina.
- Gálvez, J. (abril de 28 de 2012). *La Teoría de Locke sobre la Fijación de Metas*. Obtenido de <http://fijacionmetaslocke.blogspot.com/>.
- Gimeno, R. (2012). *El arte de la administración*. Mexico: Compilal.
- Gómez, M. (2010). *Desarrollo local*. Lima: Capande.
- Gonzalez, G. (2010). *El presupuesto en las grandes y medianas empresas*. Cali: Coldenar.
- Arrieta, D. (2012). Talento Humano. Retrieved May 17, 2016, from [http://darymardd1.blogspot.com/2012/02/glosario\\_13.html](http://darymardd1.blogspot.com/2012/02/glosario_13.html)
- Beltrán, G. (2009). ¿Qué Se Entiende Por Direccionamiento Estratégico? Retrieved May 17, 2016, from <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Business School. (2016). Glosario de Recursos Humanos • Recursos Humanos Hoy. Retrieved May 16, 2016, from <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/glosario/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (Mc Graw- H). México. Retrieved from <http://www.unae.edu.py/biblio/index.php/item/348-gesti%C3%B3n-del-talento-humano>
- Correa, A. (2011). Manuales de Normas y Procedimientos. Retrieved from [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp)
- Freire, J. (n.d.). Archivos Administrativos e Intermedios. Retrieved May 19, 2016, from <http://archivosgrupo3.blogspot.com/p/foro-y-monografia-de-la-unidad-v.html>
- Gallardo & Partners - Atención al Cliente -. (n.d.). Retrieved May 10, 2016, from <http://gallardopartners.com/glosario.html>
- García, V. (2014). *Introducción a las Finanzas*. (G. E. Patria, Ed.). México. Retrieved from <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387230.pdf>

- Gestión del talento humano: (2016). Retrieved May 16, 2016, from <http://utethhl.blogspot.com/2016/04/glosario-unidad-1.html>
- Hall, H. (1981). *Enfoque Clásico de la Administración: Teoría Clásica de La Administración*.
- Herrera, H. (2007). Manuales administrativos. Retrieved May 17, 2016, from <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Huaman, B. (2005). *Organigrama Empresarial*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos22/el-organigrama-empresarial/el-organigrama-empresarial.shtml>
- Human and Partners. (n.d.). Glosario de terminos de recursos humanos |. Retrieved May 17, 2016, from <http://humanandpartners.com/glosario/>
- IMMANIS. (2012). Diccionario RRHH. Retrieved May 17, 2016, from <http://immanis-sfc.com/diccionario-de-recursos-humanos/>
- Mogollón, Y. (2011). Grupo I de Cátedra AAI: Unidad V - Manuales de Normas y Procedimientos. Retrieved May 17, 2016, from <http://grupo1aai.blogspot.com/2011/06/unidad-v-manuales-de-normas-y.html>
- Münch, L. (2015). *Fundamentos de Administracion -. Fundamentos de la Administración*. Retrieved from <http://documents.mx/documents/fundamentos-de-administracion-lourdes-munch-galindo-parte-1pdf.html>
- Palomino, O. (2005). *Organigrama Empresarial. Monografias.com*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml>
- Pulido, D. U., & Garrido, N. T. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Editorial UOC. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=QjgpAwAAQBAJ&pgis=1>
- Reyes, B. (n.d.). *La organización: conceptos, principios y la división del trabajo. Monografias.com*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion4.shtml>

- Rodriguez, A. (2015). Manual de funciones casas del toro. Retrieved May 17, 2016, from [https://issuu.com/andresrodriguez26/docs/manual\\_de\\_funciones\\_-\\_casas\\_del\\_tor](https://issuu.com/andresrodriguez26/docs/manual_de_funciones_-_casas_del_tor)
- Romero, N. (2016). Las palabras más representativas de Recursos Humanos – Revista RECURSOS HUMANOS. Retrieved May 10, 2016, from <http://revistarecursoshumanos.com/?p=1576>
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159.
- Santamaría, S., Milazzo, L., & Rodríguez, R. (2005). Los Organigramas. Retrieved May 17, 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml#tecnic>
- Secretaría general de la gobernación. (n.d.). Conceptos generales sobre la responsabilidad social corporativa. Retrieved May 17, 2016, from [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_conceptos\\_generales\\_sobre\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_conceptos_generales_sobre_la_responsabilidad_social_corporativa.pdf)
- UNIDAD V MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. (2011). Retrieved May 17, 2016, from <http://archivosadministrativosintermedios.blogspot.com/2011/06/unidad-v-manuales-de-normas-y.html>
- Velásquez, A. (2013). *Actualización de manual de organización secretaría de seguridad ciudadana*. Universidad Tecnológica de Querétaro. Retrieved from <http://www.uteq.edu.mx/tesis/AR/0524.pdf>
- Higuera, L. D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 67-69.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2014). *Administración* (11 ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Linares, O. (2013). *La economía del siglo XXI*. Mérida: Conalce.
- Macías, J. (2011). *Más cerca de la evolución*. España: Impoex.
- Macías, R. (2012). *Introducción a las finanzas públicas*. Valencia: Cocinal.

- Marcelos Gomez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Morales, D. (2005). Valores Organizacionales y satisfacción Laboral en el Sector Universitario. *Cicag*, 3(2).
- Munch, W. (2012). *El arte de administrar*. Mexico DF: Mex.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. *Empresas Vigilantes Asociados*, 9(3), 33-51.
- Romero, N. (2016). Las palabras más representativas de Recursos Humanos – Revista RECURSOS HUMANOS. Retrieved May 10, 2016, from <http://revistarecursoshumanos.com/?p=1576>
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24, 2(107), 137-159.
- Sandoval, J. (2010). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Sisto Campos, V. (s.f.). *Teorías organizacionales Postmodernas y la gestación del sujeto postmoderno*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Terán, E. (2011). *La administración pública*. Cali: Colobial.
- Terry, J. (2012). *Empresarios*. España: Impoex.
- Velázquez, R., & Miguel, M. (20 de abril de 2001). *Modelos Contemporáneos de Gestión De Recursos Humanos*. Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com): [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Villares, E. (2011). *Un vistazo a la economía mundial*. Mérida: Pandil.
- Vinueza, X. (2013). *Economía*. Veracruz: Celema.
- WorkMeter. (29 de abril de 2015). *El blog de WorkMeter*. Obtenido de Optimiza la eficiencia de tu empresa: <http://es.workmeter.com/blog/bid/197281/Tecnicas-y-herramientas-para-la-motivacion-laboral>

Yáñez, B. (2011). Influencia de las obras públicas en el desarrollo local del cantón Macas. Macas, Ecuador.

Zulema, J. (2011). El estado como promotor de desarrollo local. Bolívar, Ecuador.

Zúñiga, G. (2004). Salud ocupacional y sistema general de riesgos profesionales en Colombia. *Gestiopolis*, 23.

# ANEXOS

URKUND



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Para: Ing. Roque Vivas Moreira.- Director de la Unidad de Posgrado  
De: Dra. Ángela Fresia Rizo Zamora, Directora de Tesis  
Asunto: Informe de Dirección de Tesis  
Fecha: Mayo /2016

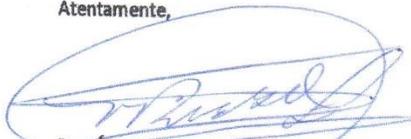
Adjunto, al presente sírvase encontrar el documento final del Proyecto de Investigación titulado: **"ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA THE TESALIA SPRING COMPANY S.A. DE QUEVEDO, AÑO 2014"**, elaborado por el posgradista Ingeniero **HENRY BOLÍVAR ESPINOZA BRIONES**, que incluye el informe de URKUND, el cual avala los niveles de originalidad de un 95% y de copia 5%, del trabajo investigativo.

URKUND

Documento: [TES-HENRY ESPINOZA BRIONES \(20160519\).pdf](#) (20160519)  
Presentado: 2016-05-19 15:18:05-00  
Presentado por: ANGELA RIZO (arizo@uteq.edu.ec)  
Recibido: arizo.uteq@analyst.arkund.com  
Mensaje: PROYECTO HENRY ESPINOZA [Mensaje completo](#)  
5% de este aprox. 25 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.



Atentamente,

  
Dra. Ángela Fresia Rizo Zamora, MSC.  
DIRECTORA DE TESIS

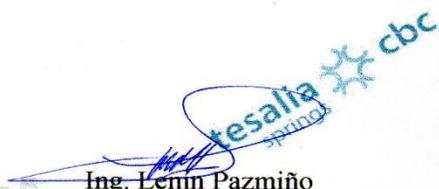
## CARTA DE ACEPTACIÓN



Quevedo, 28 de Noviembre de 2014

The Tesalia Springs Company S.A., con ruc n° 0201968245001, a través de su representante, REA VILLA JORGE DARIO proporciona información para el Sr. Henry Bolívar Espinoza Briones, con número de cédula 170679546-3, información que le será útil para el desarrollo de proyecto de investigación “ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A, DE QUEVEDO. AÑO 2014.”, haciendo énfasis en que dicha información sea utilizada para los fines mencionados, caso contrario se dará por terminada esta carta de compromiso.

Sin más que informar, me despido.

  
Ing. Lenin Pazmiño

**COORDINADOR DE OPERACIONES Y SERVICIOS**  
**AGENCIA QUEVEDO**

Algo grande toma vida

tesalia springs Dirección: PICHINCHA / QUITO / S48A E4-121 YE4J

RUC 0201968245001

## Formato de la encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA AL PERSONAL COMERCIAL Y PARA MEDIR LA IINCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL  
TALENTO HUMANO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA OPERATIVO DE LA EMPRESA THE TESALIA  
SPRINGS COMPANY S.A. AÑO 2014

CARGO: \_\_\_\_\_ TIEMPO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

TÍTULO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_

SUBRAYE LA OPCIÓN

<p>1. ¿Cree usted que la empresa garantiza el cumplimiento de las políticas, objetivos y valores organizacionales en función de su filosofía?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>	<p>2. ¿La organización estructural de la empresa es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos empresariales?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>
<p>3. ¿Al realizar sus actividades diarias bajo un ambiente de presión, las realiza con la misma intensidad y esmero deseado?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>	<p>4. ¿Considera usted que la selección del personal se realiza a través de un proceso mediante el cual se garantiza que el perfil de la persona sea el adecuado para el cargo respectivo?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>
<p>5. ¿Considera usted que las condiciones laborales son las adecuadas para realizar sus actividades diarias con la seguridad respectiva para el cumplimiento de las mismas?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>	<p>6. ¿Es usted puntual en la entrega de todas las tareas encomendadas en un tiempo específico?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>
<p>7. ¿Es usted participe de realizar su actividad laboral con el mismo ritmo en ausencia de su jefe inmediato?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>	<p>8. ¿Está usted de acuerdo que realizar un excelente trabajo es importante tanto para su desarrollo personal como para la empresa?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>
<p>9. ¿Los sueldos, beneficios y prestaciones que usted recibe están acorde a las actividades que usted realiza?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>	<p>10. ¿Cumple con las metas establecidas en cantidad, calidad y tiempo establecido?</p> <p>Muy de acuerdo De acuerdo Parcialmente de acuerdo Algo de acuerdo Muy en desacuerdo</p>

## 1. Fotografías de encuestas realizadas



Autovendedor



Vendedor Mayorista



Vendedor de cobertura



Vendedor de cobertura



