



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL

**TEMA:**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL  
DESARROLLO PRODUCTIVO Y SU IMPACTO  
AMBIENTAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GRUCOWIL  
S.A PERIODO 2013”**

**Autora:**

**GÉNESIS GABRIELA COELLO CEVALLOS**

**TUTOR:**

**ECON. ROGER YELA BURGOS, M.Sc.**

**QUEVEDO- ECUADOR**

**2014**

## **AUTORÍA**

El autor certifica que los criterios y opiniones vertidas en la presente investigación “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y SU IMPACTO AMBIENTAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GRUCOWIL S.A PERIODO 2013” son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

**GÉNESIS COELLO CEVALLOS**  
**0928901552**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Quien suscribe **Msc. Econ. Roger Yela**, certifica haber dirigido el trabajo de investigación, denominada: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y SU IMPACTO AMBIENTAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GRUCOWIL S.A PERIODO 2013”, tarea desarrollada por la egresada **GÉNESIS GABRIELA COELLO CEVALLOS**, quien ha cumplido con los Arts. 4, 11, 12, y 22 del Reglamento General de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por lo que ha sido revisado y corregido el documento final de Tesis, de acuerdo a los requisitos preestablecidos, en consecuencia se encuentra facultada para sustentar ante el Tribunal correspondiente.

---

**ECON. ROGER YELA BURGOS, M.Sc.**  
**DIRECTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL  
DESARROLLO PRODUCTIVO Y SU IMPACTO  
AMBIENTAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GRUCOWIL  
S.A PERIODO 2013”**

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Aprobado:

---

**LCDO. BOLÍVAR YÉPEZ YÁNEZ M.Sc  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

**ING. BIRMANIA VELASCO BARAHONA M.Sc  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

**ING. JULIA FAJARDO ARRIAGA M.Sc  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios** Todopoderoso creador de la humanidad y del universo, que me ofreció sabiduría y salud, gracias a él que me ha permitido llegar a cumplir mi objetivo profesionalmente.

**A mis queridos padres**, quienes me ayudaron a seguir y no rendirme, brindándome todo su apoyo incondicional la cual han logrado que culmine mi metas.

**Al Econ. Roger Tomás Yela Burgos, MSc.**, Director de mi Tesis, quien con su guía, dedicación, y por sus conocimientos ha sido posible la elaboración de esta tesis, y por su ardua dedicación a la formación de profesionales para el desarrollo de la ciudad y del país.

**A la Universidad**, en cuyas aulas los maestros me dieron todo de sí para crecer en conocimientos.

**A todos y cada uno de mis maestros**, que participaron en el desarrollo profesional durante mi carrera.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis con tanto amor y cariño a mi Dios, por el regalo de la vida, y por darme la oportunidad de demostrar mis conocimientos aprendidos.

A mis padres Otoniel y Brenda por su esfuerzo para que salga adelante y mi novio Luis Menéndez que me apoyado en todo el camino de mi carrera universitaria.

**Génesis Coello**

## CÓDIGO DUBLIN

(DUBLINCORE) CODIFICATIONSSCHEME			
(DUBLINCORE) ESQUEMA DE CODIFICACIONES			
1	<b>Título / Tittle</b>	M	"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y SU IMPACTO AMBIENTAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GRUCOWIL S.A PERIODO 2013"
2	<b>Creador / Creator</b>	M	Coello Cevallos Génesis Gabriela
3	<b>Materia / Subject</b>	M	Ciencias Empresariales; Ingeniería en Gestión Empresarial; "Gestión del talento humano para el desarrollo productivo y su impacto ambiental de la empresa agrícola Grucowil S.A periodo 2013"
4	<b>Descripción / Description</b>	M	La presente investigación se realizó en la ciudad de Quevedo en la calle Malecón, Provincia de Los Ríos, el objetivo de la misma consistió en realizar un estudio sobre el talento humano de la empresa agrícola Grucowil S.A.
5	<b>Editor / Publisher</b>	M	Facultad de Ciencias Empresariales. Carrera, Ingeniería en Gestión Empresarial, Coello Cevallos Génesis Gabriela
6	<b>Colaborador / Contributor</b>	O	Ninguno
7	<b>Fecha / Date</b>	M	Noviembre 2013
8	<b>Tipo /Type</b>	M	Proyecto de Investigación
9	<b>Formato / Format</b>	R	Doc. MS Word 2013
10	<b>Identificador / Identifier</b>	M	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>
11	<b>Fuente /Source</b>	O	Investigación Empresarial, Gestión del talento humano
12	<b>Idioma / Language</b>	M	Español

13	<b>Relación / Relation</b>	O	Ninguno
14	<b>Cobertura / Coverage</b>	M	Localización: Ámbito Empresarial
15	<b>Derechos / Rights</b>	O	Ninguno
16	<b>Audiencia / Audience</b>	O	Proyecto de Investigación (Project of investigation)

# ÍNDICE

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE TESIS .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	ivi
CÓDIGO DUBLIN .....	ivii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRAC.....	xvi
<b>CAPITULO I</b>	
Marco contextual de la investigación .....	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Problematización.....	4
1.2.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2.2. Formulación del problema .....	6
1.2.3. Sistematización del problema.....	6
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos .....	9
1.4.1. Objetivo general .....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Hipótesis .....	10
1.5.1. Hipótesis general.....	10
1.5.2. Hipótesis específicas.....	10
1.6. Variables.....	10
1.6.1. Variable independiente.....	10
1.6.2. Variables dependientes .....	10
<b>CAPITULO II</b>	
Marco Teórico.....	11
2.1. Fundamentación teórica .....	12

2.1.1.	El proceso de dirección estratégica de recursos humanos.....	12
2.1.1.1.	Formulación de objetivos para el área de recursos humanos.....	12
2.1.1.2.	Formulación e implementación de la estrategia de recursos humanos....	13
2.1.1.3.	Auditoría estratégica de recursos humanos. ....	13
2.1.2.	Proceso de contratación de los recursos humanos. ....	14
2.1.2.1.	Reclutamiento.....	15
2.1.2.2.	La selección.....	17
2.1.2.2.1.	Proceso de selección.....	18
2.1.2.3.	La socialización.....	23
2.1.3.	Políticas de desarrollo de recursos humanos. ....	24
2.1.3.1.	La evaluación del desempeño.....	24
2.1.3.2.	La formación. ....	26
2.1.3.2.1.	Estimación de las necesidades de formación.....	26
2.1.3.2.2.	Diseño del plan de formación.....	27
2.1.3.3.	Evaluación de la formación. ....	29
2.1.4.	Recursos humanos en la calidad total: desarrollo del personal. ....	29
2.1.4.1.	Selección e inducción. ....	29
2.1.5.	Indicadores de gestión. ....	31
2.1.5.1.	Tipos de indicadores.....	31
2.1.5.2.	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.....	32
2.1.6.	Las buenas prácticas en recursos humanos.....	33
2.1.6.1.	La metodología de gestión por competencias de Martha Alles capital humano.....	33
2.1.6.2.	Como incorporar valores a la cultura organizacional. ....	34
2.2.	Fundamentación conceptual.....	35
2.2.1.	La empresa. ....	35
2.2.1.1.	Tipos de empresa. ....	35
2.2.2.	La ética de las empresas.....	39
2.2.3.	Recursos humanos. ....	40
2.2.3.1.	Administración de los recursos humanos. ....	41
2.2.3.2.	Funciones de la dirección de los recursos humanos. ....	41
2.2.4.	Gestión del talento humano.....	42
2.2.4.1.	Definición de administración del talento humano. ....	42

2.2.4.2.	El papel expansivo de la función de recursos humanos .....	43
2.2.4.3.	Objetivos de la gestión del talento humano .....	43
2.2.4.4.	Los seis procesos de la gestión del talento humano .....	43
2.2.5.	Que es un perfil profesional.....	44
2.2.6.	Impacto ambiental .....	45
2.2.7.	Misión y visión. ....	47
2.2.8.	Organigrama de la empresa.....	47
2.3.	Fundamentacion legal .....	48
2.3.1.	Trabajo y seguridad social.....	48
2.3.2.	Código del trabajo. ....	49
2.3.3.	Contrato de trabajo.....	50
2.3.4.	Obligaciones de empleador.....	52
2.3.5.	Obligaciones del trabajador.....	53
<b>CAPITULO III</b>		
	Metodología de la investigación.....	57
3.1.	Materiales y métodos .....	58
3.1.1.	Métodos de investigación.....	58
3.1.1.1.	Analítico-sintético.....	58
3.1.1.2.	Inductivo – deductivo. ....	58
3.1.1.3.	Lógico-histórico.....	59
3.1.1.4.	Sistémico. ....	59
3.1.2.	Fuentes.....	59
3.1.2.1.	Primarias.....	59
3.1.2.2.	Secundarias.....	59
3.1.3.	Técnicas e instrumentos de evaluación.....	59
3.1.3.1.	La encuesta. ....	59
3.1.3.2.	La entrevista. ....	59
3.1.3.3.	Instrumentos. ....	59
3.2.	Tipo de investigación.....	60
3.2.1.	Aplicada.....	60
3.2.2.	De campo. ....	60
3.2.3.	Descriptiva. ....	60

3.3. Diseño de la investigación.....	60
3.3.1. Localización y duración de la investigación .....	60
3.4. Población y muestra.....	61
<b>CAPITULO IV</b>	
Resultados y discusión .....	62
4.1. Resultados.....	63
4.2. Discusion .....	79
<b>CAPITULO V</b>	
Conclusiones y recomendaciones .....	81
5.1. Conclusiones .....	82
5.2. Recomendaciones .....	83
<b>CAPITULO VI</b>	
Bibliografía.....	84
6.1. Bibliografía.....	85
6.2. Linkografía.....	85
<b>CAPITULO VII</b>	
Anexos.....	87

## INDICE DE TABLAS

### TABLA

<b>1</b>	Evaluación del desempeño .....	25
<b>2</b>	Materiales y métodos.....	58
<b>3</b>	Población.....	61
<b>4</b>	Uso del buen sistema de gestión del talento humano para la disminución del impacto ambiental .....	63
<b>5</b>	La empresa contribuye como gran amenaza para la contaminación ambiental .....	64
<b>6</b>	Formación profesional de los empleados .....	65
<b>7</b>	Cargo que desempeñan los empleados en la empresa.....	66
<b>8</b>	Perfil profesional.....	67
<b>9</b>	Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación de los empleados.....	68
<b>10</b>	Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación.....	69
<b>11</b>	Organigrama de la empresa.....	70
<b>12</b>	Tiempo de labor en la empresa.....	71
<b>13</b>	Indicadores de gestión aplicados por la empresa.....	72
<b>14</b>	Indicadores de gestión aplicados por la empresa.....	73
<b>15</b>	Indicadores de gestión necesarios para el desarrollo de la empresa.....	74
<b>16</b>	Clima laboral de la empresa.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICO

1	Organigrama de la empresa.....	47
2	Sistema de gestión del talento humano para la disminución del impacto ambiental.....	63
3	Contribución de gran amenaza para la contaminación ambiental....	64
4	Formación profesional de los empleados de la empresa.....	65
5	Cargo que desempeñan los empleados en la empresa.....	66
6	Perfil profesional de los empleados .....	67
7	Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación de los empleados.....	68
8	Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación de los empleados beneficio.....	69
9	Organigrama de la empresa.....	70
10	Tiempo de labor de los empleados.....	71
11	Indicadores de gestión aplicados en la empresa.....	72
12	Indicadores de gestión aplicados por la empresa.....	73
13	Indicadores de gestión necesarios para el desarrollo de la empresa.....	74
14	Clima laboral dentro de la empresa.....	75

## RESUMEN EJECUTIVO

El tema de investigación se desarrolló entre los meses de Noviembre del 2013 y Noviembre del 2014, en el Cantón Quevedo Provincia de Los Ríos, con la finalidad de analizar la Gestión del Talento Humano de la Empresa Grucowil S.A dedicada a la producción de banano y palma aceitera, para mejorar el desarrollo productivo, y también tomaremos en cuenta el impacto ambiental que genera esta clase de plantaciones.

El problema principal que afecta a la empresa es la carencia de calidad de indicadores de gestión aplicados que inciden en el desarrollo productivo y organizacional de la empresa, por la cual se realizó un enfoque para saber el origen o motivo del porque no se aplica las medidas correctas de indicadores de gestión.

A través de la encuesta realizada a los empleados se pudo comprobar que la empresa no aplica correctamente sus indicadores de gestión.

Así mismo se sabe que también los sistemas de reclutamiento, selección, formación y socialización no los aplican correctamente, y esto ha provocado múltiples problemas como puede ser la contratación a personas erróneas para la empresa, a pesar de las distintas dificultades que se han presentado anteriormente, las personas actualmente trabajando para la empresa se sienten a gusto con el cargo que ocupan ya que de acuerdo a su perfil profesional o su experiencia laboral han podido desenvolverse.

Sería muy importante que la empresa realice capacitaciones obligatorias actualizando temas del mundo laboral, sistemas de administración de recursos humanos y todo con respecto al manejo de organizaciones.

## **ABSTRAC**

This investigation was researched between the month of November 2013 and November 2014, in the town of Quevedo, Los Rios state with the purpose of analyzing the labour and talent of Grucowil corporation S.A which produce banana and African palm oil, and be able to make a better productivity not forgetting the impact that these class of plantations has in the environment.

The main issued, that affect this company is the none existing policy for the procedure that apply to the better productivity and organization of the company.

We have also investigated, on why the company is not applying the right methods and measures, focusing in questioning the employees of Grucowil S.A, we found that the main reason is the lack of resources and money. The company needs to have the right and qualified personnel for the duty's to be carried out.

Knowing that the right system of selecting and recruiting need to be put in place. As a consequence, multiples problems and hazards appeared, as we hire the wrong people for the job. Saying that the staff at Grucowil S.A has adapted to the limitations and difficulties and have carried on to the best of their compatibilities' to get the job done.

It is very important that the company update their policies with the world of labour and a safe working environment, they need to give the right training to all their personnel.

Also, administration and human resources department need to be properly in place as this will be of great help and a advantaged for the company directors and employees.

**CAPITULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

La presente investigación, aplicado a la Empresa Agrícola GRUCOWIL S.A., del Cantón Quevedo, periodo 2013, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En nuestra sociedad en donde las empresas desarrollan sus negociaciones, se pueden observar aspectos que resaltan por su importancia: La globalización, que está en permanente cambio y la apreciación del conocimiento. Las antiguas definiciones que usan el termino Recurso Humano, se basan en la noción del hombre como un “sustituible” mecanismo más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

La Gestión del Talento Humano no es otra cosa que un sistema administrativo responsable de la identificación, adquisición, ubicación, complementación, desarrollo y retención de los talentos humanos requeridos para elevar la productividad laboral de las organizaciones.

El presente trabajo de investigación respalda la creación de una cultura laboral que permitirá mejorar la gestión del talento humano de la empresa. De esta forma se superan las teorías generadas alrededor de la concepción del ser humano como un recurso de producción, y se despeja la evolución hacia la estrategia de Gestión del Talento Humano.

El capítulo I, está compuesto por el marco contextual de la investigación, en donde se detalla la introducción, el planteamiento y formulación del problema dentro del cual se han identificado el problema general y los sub-problemas los cuales se presentan a manera de preguntas, la respectiva justificación y también el objetivo general y específicos; las hipótesis y sus variables dependientes e independientes estableciendo una relación directas entre estos elementos metodológicos.

El capítulo II está constituido por el marco teórico de la investigación, el mismo que se fundamenta de manera conceptual, legal y teórico en las mismas que se ha apoyado el presente trabajo de estudio.

El capítulo III está formado por la metodología de la investigación donde se especifica la localidad de la empresa, los tipos de investigación realizados para la encuesta, la entrevista y los materiales a usar.

El capítulo IV está compuesto por los resultados con su debido análisis y la entrevista efectuada al gerente general.

El capítulo V aquí se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación de la empresa.

El capítulo VI se encuentra la bibliografía recopilada de nuestra información.

El capítulo VII está los respectivos anexos.

## **1.2. Problematización.**

### **1.2.1. Planteamiento del problema.**

El recurso más importante en toda empresa es el talento humano, quienes deben encaminarse a lograr objetivos comunes que beneficien de manera directa o indirectamente al grupo entero.

En el cantón Quevedo el desarrollo empresarial contribuye de manera significativa al logro de un objetivo institucional generando un ambiente laboral favorable y una sana convivencia en el que se estimula el crecimiento institucional con el fin de alcanzar la máxima satisfacción. Por esto se considera importante la verificación de los indicadores de gestión en el área de talento humano de la Empresa Grucowil S.A, con el propósito de evaluar el cumplimiento de las políticas laborales y de este modo poseer una herramienta útil para dirigir la relación de las distintas áreas buscando alcanzar la excelencia organizacional.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En la empresa Grucowil S.A al no emplear una correcta aplicación de los indicadores de gestión, podría incurrir de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos, sin lograr la eficiencia, eficacia, efectividad y excelencia en el área de Talento Humano.

### **Diagnóstico.**

#### **Causa 1.**

Contratación de personal erróneo para el cargo.

**Causa 2.**

Carencia en el desenvolvimiento de sus funciones.

**Causa 3.**

Atraso para el desarrollo de la empresa.

**Efecto 1.**

Incumplimiento en el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación.

**Efecto 2.**

Bajo nivel de profesionalismo de los empleados.

**Efecto 3.**

Incumplimiento en la aplicación de los indicadores de gestión.

**Pronóstico.**

**Pronóstico 1.**

Deficiencia en el proceso de reclutamiento del talento humano.

**Pronóstico 2.**

Bajo desempeño en sus labores.

**Pronóstico 3.**

Poca productividad.

**Control del pronóstico.**

**C. Pronóstico 1.**

Cumplir con las normas y políticas como lo establece la empresa.

### **C. Pronóstico 2.**

Contratar el personal adecuado y con experiencia.

### **C. Pronóstico 3.**

Aplicación de correctivos necesarios para mejorar la organización.

## **1.2.2. Formulación del problema**

El talento humano aporta mucho al crecimiento de la empresa y es necesario aplicarla adecuadamente con la existencia de personas capacitadas y preparadas para ejercerlo de la mejor manera, realizando una evaluación de los indicadores de gestión a la mencionada área de la Empresa GRUCOWIL S.A, del Cantón Quevedo que tiene como actividad la producción de Palma Africana y Banano, desde hace varios años; por lo cual también genera un problema ambiental que es la deforestación de áreas verdes como son los bosques, por lo anteriormente expuesto se plantea como pregunta general de investigación lo siguiente:

**¿Cómo la carencia de calidad de los indicadores de gestión del talento humano aplicados incide en el desarrollo productivo y organizacional de la empresa Grucowil S.A del Cantón Quevedo en el periodo 2013?**

## **1.2.3. Sistematización del problema**

Es muy importante que los integrantes del área de talento humano estén conscientes de la importancia de su labor dentro de la empresa, pues su actividad es parte del proceso.

Tal actividad trae como consecuencia el alcance de un objetivo, esfuerzo que, si se hiciera en forma aislada, no cumpliría su propósito. Aquí detallamos las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera afecta el bajo perfil profesional de los empleados de la empresa?
- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación del personal que se realiza en la Empresa?
- ¿Cuál son los indicadores de gestión aplicados por la empresa?

### **1.3. Justificación.**

La presente investigación está enmarcada en la mejora de la calidad de gestión del área de talento humano, donde se conocerá los sistemas de reclutamiento, selección, socialización y formación de los aspirantes al puesto de trabajo, de acuerdo a su perfil profesional para que puedan desenvolver y estar actos para desarrollar sus actividades laborales.

También tomaremos en cuenta la importancia de los indicadores de gestión aplicados por la empresa con el fin de ver si necesita una reingeniería o ver si están utilizando correctamente, a fin de que se pueda establecer si el desempeño de los trabajadores permitirá a la Empresa responder a las necesidades futuras, resolver los problemas empresariales, lograr objetivos propuestos y ayudarla a tener mejor productividad.

El resultado de la presente investigación permitirá tomar decisiones con los fines de lograr la mejora continua del proceso de la calidad del talento humano a través de las recomendaciones que surjan en el presente estudio.

Para la Empresa Grucowil S.A., se justificara con la verificación del perfil profesional y evaluación de los indicadores de Gestión al área de talento humano, que ayudara a la toma de decisiones, la misma que guarda relación con los objetivos y mediante su aplicación permitirá establecer la eficiencia, eficacia, efectividad y excelencia en las actividades que desempeña cada uno de los empleados con lo cual plantea mejoras tendientes a optimizar su rendimiento.

El efecto de esta investigación será logrado mediante los sucesos encontrados aplicando las diferentes herramientas de indagación, ayudara con la disponibilidad de los recursos humanos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Analizar la gestión del talento humano para el desarrollo productivo y su impacto ambiental de la empresa agrícola Grucowil S.A periodo 2013.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer el perfil profesional de cada uno de los empleados de la empresa agrícola Grucowil S.A.
- Identificar el sistema de reclutamiento, selección, socialización y formación del talento humano de la empresa agrícola Grucowil S.A
- Verificar los indicadores de gestión aplicados por la empresa agrícola Grucowil S.A.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

- La gestión del talento humano ayudará para el desarrollo productivo de la empresa agrícola Grucowil S.A.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas.**

- El perfil profesional de los empleados ayudará a mejorar el desarrollo productivo de la empresa.
- El proceso de contratación del departamento de talento humano de la empresa Grucowil S.A será adecuado.
- Los indicadores de gestión aplicados por la empresa son eficientes para mejorar la calidad laboral.

## **1.6. Variables.**

### **1.6.1. Variable independiente**

- Gestión del talento humano.

### **1.6.2. Variables Dependientes**

- Desarrollo productivo de la empresa agrícola Grucowil S.A.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1.1. EL proceso de dirección estratégica de recursos humanos.**

Las empresas no funcionan de manera aisladas, sino que tienen que interactuar con otros agentes del entorno. Por esta razón, podemos definir la estrategia como el conjunto de actuaciones que lleva a cabo la empresa para adaptarse a su entorno (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

#### **2.1.1.1. Formulación de objetivos para el área de recursos humanos.**

El proceso de dirección estratégica de recursos humanos se enmarca en el proceso de dirección estratégica de la empresa. Este proceso comienza una vez establecido el campo de actuación y los propósitos de la empresa. En esa primera fase, la empresa realiza un análisis del entorno que le permite conocer cuáles son las amenazas y las oportunidades a las que se va a enfrentar, así como también un análisis interno donde se determinaran los recursos y capacidades que son fortalezas y debilidades para ella (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Con la información aportada en el análisis estratégico, se fijan los objetivos que se van a alcanzar y, en función de ellos, se establecen los planes de actuación. Estos planes se diseñan para la organización en su conjunto, y para poder cumplirlos se materializan en planes más específicos para los distintos negocios y áreas funcionales, entre los que se encuentra recursos humanos. El departamento de recursos humanos, por tanto, una vez establecidos los objetivos para la organización y los distintos negocios, ha de iniciar el proceso de dirección estratégica de recursos humanos (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006).

### **2.1.1.2. Formulación e implementación de la estrategia de recursos humanos.**

Tras fijar los objetivos para el área de recursos humanos, el paso siguiente, es la formulación e implementación de estrategias que se seguirá, esto es, la definición y puesta en marcha de los diferentes planes y prácticas de recursos humanos. Llega el momento de determinar las distintas opciones o alternativas estratégicas que tiene la empresa y elegir la que mejor se adapte teniendo en cuenta la estrategia de la empresa para después ponerla en marcha con la implementación. A este respecto, hay que tener en cuenta los tres niveles de estratégica: corporativo, de negocios y el resto de estrategias funcionales (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### **2.1.1.3. Auditoría estratégica de recursos humanos.**

El último paso en el proceso de dirección estratégica de los recursos humanos es el control. A través de la auditoría estratégica de los recursos humanos se pretende diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar sobre las líneas de actuación futura dentro de esta área funcional. El proceso de auditoría se llevara a cabo en varias fases que comprenderán el análisis de las políticas y sistemas de gestión o desarrollo de los recursos humanos, la elaboración de una opinión profesional sobre si las actuaciones en recursos humanos justifican los gastos e inversión efectuados y la propuesta o sugerencia de acciones y medidas para la mejora de la gestión y el desarrollo de la rentabilidad (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

En función del objeto de auditoría, esta puede ser de resultados o de procesos. Teniendo en cuenta el ámbito, la auditoría puede ser amplia o estrecha. Según los niveles de gestión a los que afecte, la auditoría puede ser estratégica contrasta si los programas y políticas de recursos humanos son consistentes con los objetivos de las empresas, de gestión controla y analiza la relación coste/beneficio de los programas u operativa verifica la calidad de los programas de recursos humanos (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

En cuanto el enfoque de análisis, la auditoría puede ser descriptiva sobre índices de personal o reacciones de los usuarios o analítica. En algunas ocasiones la auditoría pone el énfasis en indicadores de tipo cualitativo, mientras que en otras ocasiones se pone el énfasis en indicadores cuantitativos. La información tradicionalmente se obtiene de encuestas o de entrevistas (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Para llevar a cabo la auditoria de recursos humanos se pueden utilizar cuatro grandes métodos o enfoques. El método basado en los indicadores clave consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del área. El método basado en la reputación, por su parte , trata de evaluar el sistema de recursos humanos centrándose en el valor o la contribución que se considera que dicho departamento aporta en términos de servicios proporcionados a sus clientes como son directores en línea, empleados y altos cargos sindicales, principalmente. El método analítico trata de determinar el valor o beneficio neto de los programas o actividades específicos de las áreas de recursos humanos, tanto en términos monetarios como no monetarios, y así determinar la influencia de los programas o actividades en el tipo de resultados en el tipo de resultados que se desee, midiendo su valor para la empresa. Finalmente, el método estratégico consiste en determinar hasta qué punto los objetivos, planes y actividades del área de recursos humanos derivan de las estrategias empresariales y las apoyan (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### **2.1.2. Proceso de contratación de los recursos humanos.**

Las principales cuestiones que hay que considerar en el proceso de contratación de personal suelen ser las siguientes:

- ¿Cuántas personas necesitamos y de qué tipo?
- ¿Son suficientes las competencias del candidato para cubrir los requisitos del puesto? ¿Se adecua la personalidad del candidato a la cultura de la empresa?

- ¿Buscamos dentro o fuera de la empresa?
- ¿Cuáles son los instrumentos que debemos emplear en la selección para estimar el rendimiento potencial del trabajador? ¿Utilizaremos solo uno de ellos o varios?
- ¿Cómo podemos integrar al nuevo trabajador en la empresa con el coste y el menor tiempo posible? (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### **2.1.2.1. Reclutamiento.**

El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de contratación y su objetivo es atraer hacia la empresa a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de personal, con el menor coste posible. Dos cuestiones son relevantes en esta etapa: por una parte, determinar quién debe tomar las decisiones y, por otra parte, elegir entre las distintas fuentes de reclutamiento internas y externas a la organización (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Respeto a la primera cuestión, en la mayoría de las empresas es el departamento de recursos humanos el que se encarga del proceso de reclutamiento. Sin embargo, la opinión del personal de línea es crucial pues conocen mejor los puestos de trabajo y, además son los que después trabajarán con los nuevos contratados. También existen la alternativa de externalizar y que sea una consultora la que se encargue del proceso (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

En cuanto a las herramientas de contratación la empresa puede recurrir a su mercado laboral interno o al mercado laboral externo. En el caso del reclutamiento externo, las técnicas que se emplean son: recomendaciones de los actuales empleados, antiguos empleados, presentación espontánea de candidatos a la organización, anuncios en medios de comunicación y en internet. La empresa

elegirá la combinación de la técnica de contratación que le resulte más adecuada (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Tanto las fuentes internas como las externas presentan ventajas e inconvenientes. En cuanto al reclutamiento interno, destacan como ventajas que el candidato conoce la empresa y está familiarizado con el modo de hacer las cosas. Además, la promoción interna genera motivación y competencia interna, lo que supone un coste mucho más reducido que la contratación externa. En cuanto a los inconvenientes destaca la dificultad para introducir ideas nuevas en las empresas, los conflictos entre los posibles candidatos al puesto y la dificultad de encontrar un candidato que se ajuste a los requerimientos del puesto que se quiere cubrir (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Las ventajas del reclutamiento externo es que permite la entrada de trabajadores con ideas y planteamientos nuevos que, además, llegan a la empresa ya formados. Entre los inconvenientes se encuentran las posibles reacciones negativas del personal de la organización ante la entrada de los nuevos contratados y el coste y la duración del proceso. Además, los recién contratados tardarían un tiempo en integrarse en la organización (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- Medios de comunicación masivas
- Bolsas de trabajo
- Ferias del empleo
- Agencias de colocación
- Internet (websites, e-mail)
- Instituciones educativas
- familiares o recomendados

- Puerta a puerta en la calle (Leal Beltran, 2012)

### **2.1.2.2. La selección.**

Una vez concluido el reclutamiento tiene lugar el proceso de selección. Se trata de elegir entre los candidatos reclutados al mejor para cubrir el puesto. Al igual que en el proceso de reclutamiento, en esta fase deben participar tanto personal de línea como el departamento de recursos humanos (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Las herramientas de selección empleadas para estimar el rendimiento en el trabajo son: formulario de solicitud y curriculum vitae, cartas de recomendación y referencias, pruebas de habilidad, pruebas de personalidad, pruebas psicológicas, entrevistas, pruebas de simulación de trabajo, centros de valoración, análisis grafológicos y reconocimientos físicos (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Al igual que el proceso de reclutamiento, la empresa decide si emplear una única herramienta o si emplear varias. Si se opta por emplear varias herramientas de selección, la información proveniente de ellas se puede combinar mediante tres enfoques distintos: de no compensación, de compensación y mediante una combinación de los dos anteriores (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

En el enfoque de no compensación se pueden utilizar dos modelos: el de puntos de corte múltiples y el del salto de vallas. En el primero, los candidatos deben superar el nivel mínimo establecido en cada una de las pruebas, sin la posibilidad de compensar una mala puntuación en una prueba con otra por encima del mínimo exigido en otra prueba. En el segundo, los candidatos deben superar primero una prueba para poder pasar a la siguiente (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

En el enfoque de compensación se pueden emplear dos modelos: la estrategia estadística y la estrategia clínica. En el primer caso se recurre a técnicas para determinar la puntuación de cada candidato. En el segundo se hace una evaluación subjetiva a partir de toda la información (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Por último, una cuestión fundamental en los procesos de selección es la fiabilidad y validez de las herramientas empleadas. Para conseguir una estimación a priori del rendimiento futuro que se espera del trabajador en su supuesto, resulta clave disponer de herramientas de selecciones fiables y válidas. La fiabilidad es la coherencia o estabilidad del instrumento de selección, normalmente a lo largo del tiempo y también entre los distintos seleccionadores. La validez por su parte, es la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa los conocimientos, capacidades y habilidades. Es decir, la validez indica si realmente, medimos lo que queremos medir, esto es, aplicado al contexto de la selección, en qué grado de puntuación obtenida en una prueba por el candidato se corresponde con su rendimiento futuro en el puesto de trabajo (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

#### **2.1.2.2.1. Proceso de selección**

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos (Leal Beltran, 2012)

Para dinero y tiempo, esto proceso de selección de personal de penal o una consultora

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico (Leal Beltran, 2012)

## **Entrevista**

- Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado)
- Cuyo fin es intercambiar información valiosa (Leal Beltran, 2012)

## **Elemento de La Entrevista**

- SOLICITUD.- Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- CURRÍCULUM.- Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales (Leal Beltran, 2012)

## **Revisión del currículum / solicitud**

- Junte unos pocos cada vez
- Elabore una lista de requerimientos y necesidades
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum
- Revise las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos,
- Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita (Leal Beltran, 2012)

## **Tipos de preguntas**

1. cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
2. Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
3. Generales.-Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
4. Enfocadas.-Relacionadas con el solicitante específico y su posición
5. Provocadoras.-Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
6. Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante
7. Hipotéticas.-Suponen una situación asumida o de la vida real.
8. Auto Evaluación.-Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad (Leal Beltran, 2012)

## **Pasos de la Entrevista**

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

Tipos de entrevistas:

- a. E. Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- b. E. Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- c. E. De tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- d. E. Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- e. E. De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- f. E. no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- g. E. Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo (Leal Beltran, 2012)

## **Pautas de comportamiento del entrevistado**

- a. Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- b. Saludar cortésmente
- c. Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- d. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera...
- e. La mirada al entrevistador debe ser directa
- f. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad
- g. Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- h. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista (Leal Beltran, 2012)

## **Solicitantes problemas**

### 1.-El solicitante que no deja hablar

- Especifique límites de tiempo
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
- Utilicé preguntas reflexivas para provocar una respuesta (Leal Beltran, 2012)

### 2.-El solicitante callado

- Utilicé el tipo pregunta abierta
- Utilicé motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio
- Trate de preguntar qué piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades (Leal Beltran, 2012)

### 3.-El solicitante Hablador

- Utilizar preguntas cerradas
- Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está de acuerdo (Leal Beltran, 2012)

### 4.-El solicitante Evasivo

- Presione para obtener detalles
- Repita las preguntas de diferentes maneras
- Haga hincapié en necesidades de información relevante (Leal Beltran, 2012)

### 5.-El solicitante Nervioso

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario
- Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito (Leal Beltran, 2012)

### 6.-El solicitante Escondido

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad
- Plantee una situación hipotética o pregunte qué dirían los demás.
- Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta (Leal Beltran, 2012)

### **Pruebas psicométricas**

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

Tipos:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud (Leal Beltran, 2012)

Es importante para verificar de algún modo de las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto.

Revisión de pruebas

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Calculo/ Codificación (Leal Beltran, 2012)

### **Investigación laboral**

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

Tipos

- investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales
- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio (Leal Beltran, 2012)

### **Pasos para pedir referencias**

- Prepárese antes de la llamada
- Preséntese a sí mismo y a la compañía
- Explique su propósito
- Obtenga cooperación
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial (Leal Beltran, 2012)

### **Examen medico**

Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad (Leal Beltran, 2012)

#### **2.1.2.3. La socialización.**

El proceso de contratación finaliza con la socialización de los empleados nuevos. En esta última fase se trata de conseguir la integración del empleado en la empresa en el menor plazo de tiempo posible (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Para ello, se le informa sobre las normas, valores y cultura de la empresa. Una adecuada socialización permite reducir los costes asociados a la adaptación del nuevo empleado a la empresa, favorece que este se sienta más a gusto y con menos incertidumbre y reduce el tiempo de ayuda de sus compañeros y superiores. Al igual que en las fases anteriores, tanto el departamento de recursos humanos como el superior en línea tienen un papel clave en la orientación, ubicación y socialización del nuevo empleado (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### **2.1.3. Políticas de desarrollo de recursos humanos.**

Se entiende por desarrollo de los recursos humanos todas aquellas actividades realizadas por las empresas para preparar a los empleados ante los retos futuros. Esa preparación puede tener el objetivo, por un lado, de resolver problemas actuales de rendimiento en el trabajo, o por otro lado, de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes necesarias (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Las políticas de formación y de desarrollo de carreras no podrían llevarse a cabo si la empresa no cuenta con un adecuado sistema de evaluación del desempeño. La evaluación identifica los fallos en el rendimiento actual del trabajador y es clave para determinar el potencian futuro de ese empleado (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

#### **2.1.3.1. La evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño se asoció en un principio con un proceso bastante básico que implica al director de línea en la elaboración de un informe anual sobre el rendimiento del trabajador y, generalmente, la discusión del mismo con él en la entrevista de evaluación. Aunque esto sigue funcionando del mismo modo en algunas organizaciones, ya no es la práctica más habitual (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

La evaluación se ha convertido en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no solo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

La evaluación se considera un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas. Además se destaca cada vez más su carácter estratégico, debido a que el éxito a largo plazo de una organización reside en su capacidad para gestionar el desempeño de sus empleados y asegurar que las medidas del mismo sean consistentes con las

necesidades de la organización (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### CUADRO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>Propósito de la evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos</li> <li>• De desarrollo</li> <li>• De defensa legal</li> </ul>
<b>Evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajador</li> <li>• Grupo de trabajo</li> <li>• División/organización</li> </ul>
<b>Evaluadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior inmediato</li> <li>• Sistemas multifuentes: superior, superior del superior, compañero.</li> </ul>
<b>Identificación de las medidas de Rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores: objetivos/subjetivos</li> <li>• Utilizar el análisis del puesto para determinar los indicadores</li> </ul>
<b>Medición del rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de juicio: absoluto o relativos</li> <li>• Instrumento de medida: ranking, descripciones narrativas, escalas graficas o dirección por objetivos</li> <li>• Momento para evaluar: todos a la vez o según el momento de incorporación</li> <li>• Errores que se cometen al medir</li> </ul>
<b>Gestión del rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las causas del mal rendimiento: el empleador no tiene la capacidad necesaria para desempeñar las funciones de su puesto</li> <li>• Buscar soluciones al problema del rendimiento: formación, motivación u otros</li> <li>• Comunicación evaluador/evaluado centrada en el desempeño utilizando la entrevista de evaluación</li> </ul>

Fuente: M.ISABEL DELGADO PIÑA, LUIS GOMEZ MARTINEZ, ANA MARIA ROMERO MARTINEZ Y ELENA VASQUEZ INCHAUSTI.

Elaborado: La Autora

### **2.1.3.2. La formación.**

La formación continua es clave hoy en día. Las empresas necesitan preparar a sus directivos, profesionales, o incluso a personal no cualificado para que resuelvan los problemas que se les presenten y presentaran en el trabajo diario. Por este motivo la formación se convierte en una inversión estratégica. Se hace imprescindible diseñar e implantar programas de formación rentables para ellos se están innovando o introduciendo nuevas técnicas y herramientas (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

#### **2.1.3.2.1. Estimación de las necesidades de formación.**

La primera fase supone la identificación de los conocimientos, habilidades y capacidades que es necesario que los empleados tengan para poder desempeñar su puesto de trabajo; concentrándolo finalmente en un objetivo para cumplir que se lo mas especifico y claro posible solo en este caso servirá de criterio de referencia para evaluar posteriormente la adecuación de la inversión en formación efectuada (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Los conocimientos, habilidades y capacidades requeridos por los distintos puestos de trabajo dependen de las características de la organización y de las tareas que incluye el propio puesto. De manera que es necesario abordar un análisis de tres niveles. Por una parte es necesario conocer los requerimientos de la organización y del puesto; por otra parte es fundamental conocer las personas que desempeñaran tales puestos en la organización, analizando si sus problemas de rendimientos de deben a una carencia de conocimientos, habilidades y capacidades que pueden solventarse con un adecuado programa de formación. Para abordar estos análisis, el departamento de recursos humanos cuenta con distintos métodos: puede emplear comités de asesoría, entrevistas, discusiones en grupo y documentos de desempeño (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

#### **2.1.3.2.2. Diseño del plan de formación.**

Las decisiones que hay que abordar en esta fase tienen que ver fundamentalmente con tres ámbitos: el establecimiento de las condiciones óptimas para el aprendizaje, la elección del programa de formación y la elección de los métodos para impartirla (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Antes de que se aborde la formación es necesario que se fomenten las condiciones más óptimas para que tengan lugar el aprendizaje (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Por una parte, resulta esencial la formación a las habilidades del alumno, lo que se supone reconocer las diferencias individuales de los conocimientos previos. Otras de las condiciones previas para el aprendizaje es la motivación. Para conseguir que los alumno entiendan la necesidad del aprendizaje de nuevos conocimientos o habilidades y se implementan a lo largo de un proceso, se pueden utilizar estrategias como el refuerzo positivo, eliminar amenaza ser flexibles (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

También puede mejorar las condiciones de aprendizaje en el empleo de los denominados principios de aprendizaje, tales como que haya una práctica activa y se fomente la repetición de habilidades que van adquirirse, que se aporte información sobre los resultados que se van logrando o que se busque en todo momento asociar los conocimientos asimilados a situaciones de trabajo reales (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Finalmente, en el aprendizaje resulta esencial en el papel del instructor. Sería deseable que este conociera perfectamente el tema, adaptarse el curso a las capacidades del aprendizaje, fomentar el interés de los alumnos con sinceridad, sentido del humor y claridad en su exposiciones y manifestar entusiasmo. Establecida unas condiciones óptimas para la formación, el departamento de recursos humanos debe definir claramente en el contenido formativo y seleccionar

los métodos para impartir la formación. La primera experiencia de formación la suelen tener los nuevos empleados que se incorporan a la organización. En este caso el objetivo es triple:

- 1) Orientarles para que aprendan lo antes posible los procedimientos de su puesto de trabajo,
- 2) Ayudarles a establecer cuanto antes relaciones con sus compañeros y,
- 3) Generarles un sentimiento de pertenencia al mostrarles cómo encaja su trabajo en la empresa (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Cubiertas estas necesidades iniciales, la formación pasara posteriormente a centrarse en aspectos diversos como el desarrollo de habilidades directas, tales como en trabajo en equipo, el trato al cliente (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

En cuanto a los métodos utilizados para impartir la formación, estos dependen de si la formación es en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo. En el caso, se trata de que la formación la reciba el alumno en el propio lugar de trabajo bajo las directrices de un trabajador experimentado, un superior o un instructor. La rotación, la formación en prácticas y las prácticas en empresas son tres modalidades de formación en el puesto de trabajo. La primera consiste en que el empleado ocupe distintos puestos de trabajo y adquiera experiencia de cada uno de ellos. Las otras dos suponen el desarrollo de prácticas supervisadas (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

Las principales ventajas de la formación en el puesto tienen que ver con la relación directa entre lo que se aprende y el trabajo y el ahorro de costes que se supone que, por una parte, el empleado no tenga que dedicar tiempo a la formación fuera del trabajo y por otra parte, que no sea necesario contratar a formadores externos. Entre los inconvenientes se encuentran, en primer lugar, el riesgo de que los trabajadores novatos reduzcan la calidad de los formadores pueden ser excelente trabajadores, pero ser incapaces de transmitir sus

conocimientos a los demás (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### **2.1.3.3. Evaluación de la formación.**

La tercera fase en el diseño de un plan de formación es la evaluación. Los objetivos formativos establecidos en la primera fase deben servir como criterio para evaluar la formación impartirla y planificarla programas futuros. La evaluación debe abordarse en cuatro niveles. En primer, debe evaluarse de la reacción del alumno que se ha recibido la formación, para ello suelen utilizarse las encuestas. En segundo lugar, es importante valorar hasta qué punto los participantes en el programa de formación han aprendido algo. Esto se puede hacer con una evaluación previa de los conocimientos y habilidades o utilizando un grupo de control que nos permita comparar y analizar las diferencias. En tercer lugar, se debe valorar en qué medida lo que se ha aprendido se utiliza en el puesto de trabajo. Finalmente, en cuarto lugar, se deben considerar medidas de resultados esto es, valorar si tras la formación mejora la productividad, se reducen los costes o se incrementa la rentabilidad (Delgado Piña, Gomez Martinez, Romero Martinez, & Vasquez Inchausti, 2006)

### **2.1.4. Recursos humanos en la calidad total: desarrollo del personal.**

#### **2.1.4.1. Selección e Inducción.**

El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se facilita si en las nuevas contrataciones se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se propugna (Monografía.com, 2015)

Para esto el proceso de selección no solo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:

- Capacidad creativa y de liderazgo,

- Polivalencia para desempeñar más de una función,
- Habilidad para trabajar en equipo,
- Habilidad para comunicarse e interrelacionarse y
- Capacidad para mejorar y reconocer errores (Monografía.com, 2015)

Esta forma de proceder distinta a la tradicional, implica diseñar un perfil más exigente pero más interesante ya que deberá contemplar aspectos relacionados con los valores de la empresa, orientados hacia la Calidad Total. Que en el pasado no se han considerado, salvo excepciones (Monografía.com, 2015)

En el contexto de la Calidad Total se recomienda que la selección de personal nuevo se haga preferentemente para los cargos de nivel operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa. Es importante que en las entrevistas participen los directivos y formulen preguntas que permitan apreciar el grado de identificación con las actitudes que se desean (Monografía.com, 2015)

Concluida la SELECCIÓN viene el proceso de INDUCCIÓN que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización, como son: la visión, la misión, valores y las políticas de calidad (Monografía.com, 2015)

Esto de ser posible debe ser explicado por el máximo directivo como suelen hacerlo las organizaciones que vienen implantando procesos de Calidad Total (Monografía.com, 2015)

En esta etapa las personas seleccionadas deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sobre el proceso de calidad, sus derechos y deberes, las funciones y responsabilidades específicas de su cargo, la rotación de cargos prevista. Deben ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozca a sus clientes y proveedores internos (Monografía.com, 2015)

### 2.1.5. Indicadores de gestión.

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan (Monografía.com, 2014)

#### 2.1.5.1. Tipos de indicadores.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella (Monografía.com, 2014)

#### **2.1.5.2. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.

- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación (Monografía.com, 2014)

## **2.1.6. Las buenas prácticas en recursos humanos.**

### **2.1.6.1. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles capital humano.**

La firma consultora ha desarrollado para la puesta en marcha de los modelos de competencia, basados en dos grandes pilares: la teoría preexistente y la experiencia profesional trabajando con este método, el cual ha sufrido algunas transformaciones a través del tiempo. Eso implica haber tenido la oportunidad de realizar un sin número de implantaciones de sistemas de competencias, conocer muchos modelos en organizaciones de todo tipo en países diversos, ajustar modelos diseñados por otros, buscar soluciones a distintos problemas (Alles, 2009)

Conocer muchos modelos diferentes, además de los propios, brinda un panorama muy amplio. La riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no solo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber hecho la experiencia con otros que no han sido satisfactorios. Se aprende mucho al observar que procesos no han dado resultados. Si bien un dicho popular afirma que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, en la actividad profesional tratamos que esto no ocurra (Alles, 2009)

Para la implementación de modelos de competencia existen diversos caminos, algunos ya dejados a un lado al ser superados por nuevas tendencias si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes de la organización esto fue dejado a un lado al comprobarse que se transfería a los modelos no solo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes (Alles, 2009)

Para definir un modelo de competencia se parte, en todos los casos de información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajara con información actualizada (Alles, 2009)

#### **2.1.6.2. Como incorporar valores a la cultura organizacional.**

Las organizaciones definen, además sus valores. Estos pueden ser incorporados al modelo de competencias o e tratados por separados.

**Valores.** Aquellos principios que representan una serie de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

**Modelos de valores.** Conjuntos de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten incorporar a los subsistemas de recursos humanos los valores organizacionales (Alles, 2009)

Unas de las preocupaciones de muchos directivos de empresas son como llevar los valores organizacionales a la práctica, a la gestión (Alles, 2009)

La clave está en cómo transformar esos valores en herramientas prácticos, para que dejen de ser solo conceptos a los cuales se adhiere, y se conviertan, además en verdaderos indicadores de gestión (Alles, 2009)

En los últimos años las organizaciones han comenzado a preocuparse por los temas éticos, a menos en una mayor proporción que antes productos de cierto escándalos financiero donde quedo en evidencia que los valores personales, tales como la ética y la integridad, no se relacionan solo con la esfera individual o con la vida privada, sino que, por lo contrario, los comportamientos no éticos de un directivo, por ejemplo puede provocar la quiebra de la organización en donde se desempeña (Alles, 2009)

## **2.2. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL**

### **2.2.1. La empresa.**

Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro (Aulafacil.com, 2015)

Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica (Rosenberg, 2009)

#### **2.2.1.1. Tipos de Empresa.**

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes.

##### **Según el sector de actividad:**

- **Empresas del sector primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del sector secundario o industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- **Empresas del sector terciario o de servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas,

como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes (Anzola Rojas, 2008)

**Según el Tamaño:** Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar de manera eficiente capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas

son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente (Anzola Rojas, 2008)

**Según la propiedad del capital:** Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

- **Empresa privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- **Empresa pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- **Empresa mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares (Anzola Rojas, 2008)

**Según el Ámbito de Actividad:** Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- **Empresas locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- **Empresas provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- **Empresas regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- **Empresas nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

- **Empresas multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país (Anzola Rojas, 2008)

**Según el Destino de los Beneficios:** Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos excedente entre ingresos y gastos que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- **Empresas con ánimo de lucro:** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- **Empresas sin ánimo de lucro:** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo (Anzola Rojas, 2008)

**Según la Forma Jurídica:** La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales:

- **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- **Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- **Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas,

quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa. (Anzola Rojas, 2008)

- **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- **Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan (Anzola Rojas, 2008)

### **2.2.2. La ética de las empresas.**

Para el análisis de esta importante temática, debemos partir de la comprensión de que la Ética pertenece al nivel del deber ser, de la deontología. La orientación que la humanidad se da permanentemente frente a lo que deberían ser los comportamientos de los individuos en la sociedad, constituye una constante a través de los tiempos. Siempre lo ético tendrá que ver con el nivel de lo ideal, y, esta condición no invalida en nada su pertinencia como referente que conduce y orienta el quehacer social de los individuos en un grupo social (uazuay.edu.ec, 2015)

Es importante la reflexión ética, que argumenta sobre la validez moral de los sistemas sociales. La teoría filosófica debe encontrar las condiciones reales de posibilidad de aplicación de sus reflexiones éticas. Si es que se prescinde del

pensamiento, nos encontramos en el nivel de la validación “per se” de los sistemas, situación que no puede sostenerse. La búsqueda permanente que el hombre ha realizado, para encontrar argumentos que justifiquen y condicionen lo creado socialmente, es una constante que define a la naturaleza humana (uazuay.edu.ec, 2015)

En el mundo contemporáneo los negocios o acciones que tienen como objetivo la generación de una rentabilidad o ganancia, se encuentran en el centro mismo, no solamente de la vida social, sino de la propia condición humana, que persigue este objetivo permanentemente. Podríamos afirmar que el hombre busca su beneficio personal, ejerciendo quizás, una variable constitutiva de su naturaleza humana. El desconocimiento de esta realidad podría llevarnos a la generación y creación de toda una teoría que al renegar de esta faceta, conduciría a los hombres por caminos que le son lejanos y cuyo seguimiento estaría condenado al fracaso por estas mismas razones. Es decir, que desconocer la búsqueda individual de beneficios económicos, sería desconocer una fundamental característica de la humanidad (uazuay.edu.ec, 2015)

### **2.2.3. Recursos Humanos.**

Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización (Werther & Keith, 2008)

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas (Werther & Keith, 2008)

### **2.2.3.1. Administración de los Recursos Humanos.**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (García, 2008)

### **2.2.3.2. Funciones de la Dirección de los Recursos Humanos.**

La Dirección de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.

- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales (García, 2008)

#### **2.2.4. Gestión del talento humano.**

##### **2.2.4.1. Definición de administración del talento humano.**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Monografía.com, 2013)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano) (Monografía.com, 2013)

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar (Monografía.com, 2013)

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes

son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento (Chiavenato, 2009)

#### **2.2.4.2. El papel expansivo de la función de recursos humanos**

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros (Chiavenato, 2009)

#### **2.2.4.3. Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común (Chiavenato, 2009)

#### **2.2.4.4. Los seis procesos de la Gestión del talento humano**

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, Psicólogos, Sociólogos (Chiavenato, 2009)
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen

diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, Estadísticos, analistas de cargos y salarios (Chiavenato, 2009)

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar (Chiavenato, 2009)
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores) (Chiavenato, 2009)
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida) (Chiavenato, 2009)
6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, auxiliares de personal, Analistas de disciplina (Chiavenato, 2009)

### **2.2.5. Que es un perfil profesional**

Cuando usted tenga que realizar una búsqueda de personal para su empresa recibirá, sin lugar a dudas, una gran cantidad de currículums, por lo que es

necesario descartar a los candidatos menos aptos. Para ayudar en la selección existe lo que se llama perfil profesional.

El perfil profesional es el párrafo o párrafos del curriculum en los cuales se especifica la experiencia, habilidades, destrezas, gustos y capacidades del candidato. Este párrafo de la hoja de vida debe ser el más importante para el contratante, ya que lo mencionado aquí debe coincidir con los requisitos solicitados (Pymmerang.com, 2015)

### **Delimitación del perfil profesional**

Es muy importante revisar si el candidato cuenta con la experiencia necesaria en puestos con características iguales o similares a la posición ofrecida. Hay que tener esto muy en cuenta, ya que existen candidatos que se postularán a cualquier oferta laboral que encuentren, aunque nunca hayan trabajado en algo similar.

Si bien es cierto que el candidato puede ser una persona motivada y con ganas de trabajar, también es prioritario analizar hasta qué punto el solicitante podrá ser capacitado para hacer el trabajo correctamente. Si su experiencia es en alguna área o empleo similar quizá no sea tan complicado el entrenamiento, pero si su experiencia es en áreas totalmente ajenas al puesto podría generar gastos y retrasos innecesarios (Pymmerang.com, 2015)

### **2.2.6. Impacto ambiental**

Es útil separar los proyectos agrícolas en dos categorías: la agricultura de tierra baja con riego, y la de tierra alta, que depende de la lluvia. Cada una tiene su propio conjunto de problemas ambientales potenciales. En las tierras bajas, las preocupaciones principales son los efectos de los agroquímicos y el riego. Estos se tratan en más detalle en los capítulos sobre: Riego y drenaje y Control integrado de las plagas y uso de agroquímicos. En las tierras altas, es más probable encontrar problemas de erosión, pérdida de la fertilidad del suelo, uso inadecuado de la tierra y manejo incorrecto de las cuencas. Son pertinentes los

capítulos sobre: Manejo del recurso tierra y agua, Tierras áridas y semiáridas. El mantenimiento correcto de la agricultura reducirá a un mínimo las pérdidas de suelo y nutrientes, equilibrará los insumos y las cosechas, y fortalecerá los vínculos entre el agricultor, el extensionista y el investigador. Al fortalecer los vínculos entre el agricultor y el investigador se fomentará la moderación ambiental, la sostenibilidad, y tecnologías adecuadas (wikibooks.org, 2015)

El principal impacto ecológico que se debe tener presente es la pérdida irreversible del hábitat. Esto es más crítico cuando se tratan de “tierras no cultivadas”, pero aún el hábitat deteriorado, por ejemplo, la tierra húmeda urbana, presta servicios apreciables. Esta pérdida reduciría los beneficios económicos valiosos del medio ambiente y aceleraría la extinción y desaparición de la fauna, resultados que pueden ocurrir debido a dos causas principales: primero, por los caminos de acceso que llegan al área del proyecto o cerca del hábitat, puede facilitar asentamientos no planificados y la destrucción de este hábitat. La pérdida de los servicios socioeconómicos, puede causar más presión o la apropiación de otras tierras. Si estas tierras servían para pastoreo, por ejemplo, los pastores tendrían que pastar sus rebaños en otra parte. Los grupos indígenas son especialmente vulnerables. Asimismo, al desmontar nuevas tierras para la producción o procesamiento de cultivos que son de tierras no cultivadas u otro hábitat y, especialmente, si se trata de un hábitat crítico, como el bosque tropical, se debe emplear medidas preventivas, precauciones y políticas adecuadas (wikibooks.org, 2015)

Los impactos menores son mayormente reversibles y prevenibles. A veces, sin embargo, pueden ser severos. Estos efectos menores se ubican en solamente tres categorías:

- El flujo agroquímico que contamina los ríos y el agua freática Temas generales.
- Aspectos relacionados con los pesticidas: Control integrado de las plagas y uso de agroquímicos; y

- Eliminación de los afluentes del procesamiento de los cultivos: Procesamiento de pulpa, papel y madera y Agroindustria) (wikibooks.org, 2015)

### 2.2.7. Misión y Visión.

#### Misión de Grucowil S.A.

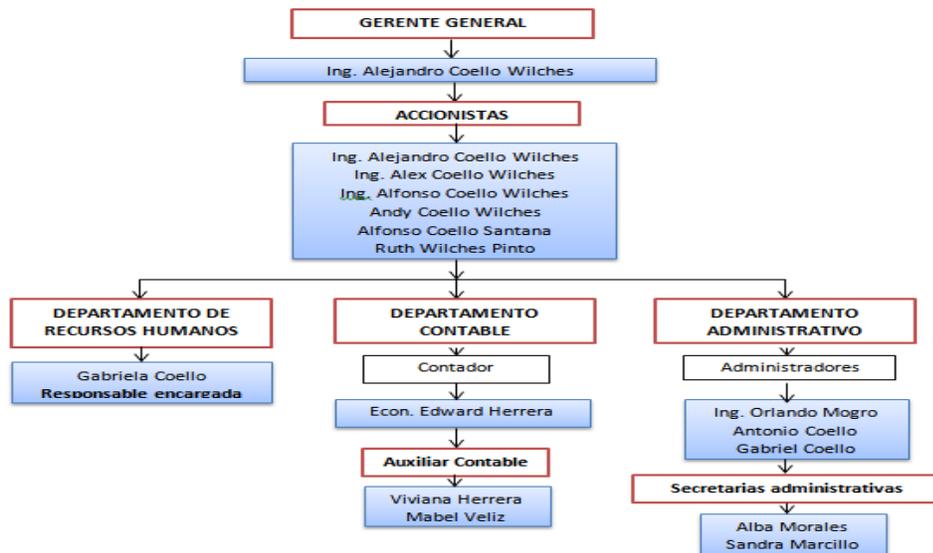
Lograr una producción que cumpla con altos niveles de calidad; para así lograr la preferencia por parte de las empresas encargadas de la compra de productos agrícolas y poder satisfacer las necesidades que el mercado vaya generando al paso del tiempo.

#### Visión de Grucowil S.A.

Llegar a ser una empresa reconocida por la calidad que contiene su producción y en el transcurso de su vida como empresa logre una estabilidad en el mercado en el que se desarrolla.

### 2.2.8. Organigrama de la empresa.

**FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Empresa Grucowil S.A

**Elaborado:** Por la autora

## **2.3. FUNDAMENTACION LEGAL**

### **2.3.1. Trabajo y seguridad social.**

#### **Art. 33.**

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Industrias.ec, 2015)

#### **Art. 34.**

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas (Industrias.ec, 2015)

#### **Art. 326.**

El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- 1.** El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
- 2.** Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- 3.** En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
- 4.** A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- 5.** Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley (Industrias.ec, 2015)

**Art. 332.**

El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos (Industrias.ec, 2015)

La investigación está sujeta al cumplimiento de las Leyes, Normas y Reglamentos:

- Código de trabajo
- Código de Ética del Contador.
- Reglamento Interno de la Empresa.
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.
- Ley Orgánica del Trabajo
- Constitución de Compañías
- Reglamento interno

**2.3.2. Código del trabajo.**

**Art 2 .** Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art 3.** Libertad de trabajo y contratación.- el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni reenumerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinarios o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser reenumerado (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

### **2.3.3. Contrato de trabajo.**

**Art 8 .-** Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 9.-** Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 10.-** Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 11.-** Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,

h) **Nota:** Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008 (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art 13.-** Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 14.-** Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) **Nota:** Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- h) Los demás que determine la ley (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art 35.-** Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización

alguna y recibirán directamente su remuneración (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 36.-** Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

#### **2.3.4. Obligaciones de empleador.**

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
  - a) El tiempo de servicio;
  - b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

### **2.3.5. Obligaciones del trabajador.**

**Art 45 .-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

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

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 54.- Pérdida de la remuneración.-** El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 59.- Indemnización al empleador.-** Si el trabajador, sin justa causa, dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración. En caso de labores urgentes paralizadas por culpa del trabajador, el empleador tendrá derecho a que le indemnice el perjuicio ocasionado. Corresponde al empleador probar la culpa del trabajador (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 64.- Reglamento interno.-** Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas

jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**Art. 69.- Vacaciones anuales.-** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes (Relacioneslaborales.gob.ec, 2015)

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1. Materiales y Métodos

Los materiales y equipos que se utilizaron en la presente investigación se detallan a continuación:

**CUADRO 2. MATERIALES Y EQUIPOS**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Materiales</b>	
Copias	1300
Impresiones	500
Cuaderno	1
Lapiceros	5
Carpetas	5
Anillados	6
Empastados	2
CD	7
<b>Tecnológico</b>	
Computador (horas)	350
Internet (meses)	6
USB 8GB	1
Cámara (fotos)	6

**Elaborado: La Autora**

#### 3.1.1. Métodos de Investigación.

##### 3.1.1.1. Analítico-sintético.

Este método permite realizar un análisis profundo de las causas del problema e identificar a cada una de las funciones y responsabilidades, para estabilizar las relaciones del personal que labora en la empresa.

##### 3.1.1.2. Inductivo – deductivo.

Permite aplicar el razonamiento lógico previamente establecido como principio general, para luego aplicarlo y diagnosticar las dificultades que tiene la empresa y realizar las distintas funciones en cada dirección y así comprobar su validez.

### **3.1.1.3. Lógico-Histórico.**

Este método permite fundamentar los conceptos, teorías y aspectos legales del trabajo a investigar y a la vez a definir el marco teórico.

### **3.1.1.4. Sistémico.**

Este método orienta a mejorar el sistema administrativo de recursos humanos y en este caso particular a establecer nuevas estrategias de la empresa.

## **3.1.2. Fuentes.**

### **3.1.2.1. Primarias.**

Se obtuvo mediante entrevistas, encuestas, apuntes de investigación además de la observación directa como evidencia de los acontecimientos y de hechos que suceden en la empresa agrícola GRUCOWIL S.A, para lo cual se estructuró los instrumentos adecuados.

### **3.1.2.2. Secundarias.**

La información se recopiló de libros, internet, etc., para poder hacer las recomendaciones, sugerencias para la empresa agrícola GRUCOWIL S.A.

## **3.1.3. Técnicas e instrumentos de evaluación.**

### **3.1.3.1. La Encuesta.**

Las encuestas permitirán el contacto directo con el departamento de recurso humano, para el efecto se aplicó a la población total de empleados en la empresa GRUCOWIL S.A, a fin de conocer el funcionamiento interno.

### **3.1.3.2. La entrevista.**

Para la realización del presente instrumento, se entrevistó al gerente de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A.

### **3.1.3.3. Instrumentos.**

Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron, fichas de observación, cuestionario de encuestas, guía de entrevistas.

### **3.2. Tipo de investigación.**

El presente trabajo está sustentado en los siguientes tipos de investigación.

#### **3.2.1. Aplicada.**

Permite la construcción de conocimientos para la elaboración del marco teórico, en base a los resultados de la investigación que va a definir una propuesta que beneficiará a la empresa agrícola GRUCOWIL S.A.

#### **3.2.2. De Campo.**

La investigación de campo se realizó en el lugar de los hechos, tanto con entrevistas como con formularios de encuestas para comparar criterios y sacar conclusiones de lo que se investigó, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

#### **3.2.3. Descriptiva.**

Esta permitió medir conceptos, describir procesos y ayudar a la toma de decisiones. En este caso se describieron los criterios de los Directivos, y Administrativos.

### **3.3. Diseño de la investigación.**

#### **3.3.1. Localización y duración de la Investigación**

El presente trabajo investigativo se realizó en la empresa Agrícola GRUCOWIL S.A dedicada a las actividades agrícolas como el cultivo de banano, cultivo de palma africana y al cultivo de otras frutas tropicales, su oficina matriz se encuentra en la Provincia del Guayas también cuenta con otra oficina sucursal ubicada en la ciudad de Quevedo en la calle Malecón entre la quinta y la sexta alado de la sucursal de la agencia del banco Pichincha sus propiedades con sus plantaciones se encuentran en el Cantón Valencia en el Recinto Los Laureles con 40 has con plantaciones de banano, en el Recinto La Cadena con 34 has de banano y 300 HAS con plantaciones de palma africana en la Provincia de Los Ríos.

### 3.4. Población y Muestra.

En el presente trabajo de investigación considerando que la población es finita se investigó a todos los empleados administrativos de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A, un total de 17 empleados administrativos, y además al gerente propietario de la misma.

#### CUADRO 3. POBLACIÓN

<b>Cargos</b>	<b>Población</b>
Gerente General	1
Accionistas	5
Contador	1
Auxiliar del contador	2
Administrador	3
Secretarias	3
Chofer	3
Total	18

**Fuente: GRUCOWIL S.A**

**Elaborado: La Autora**

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

### Pregunta 1.

**¿Cree usted que la empresa tiene un buen sistema de gestión del talento humano que contribuya a la disminución del impacto ambiental?**

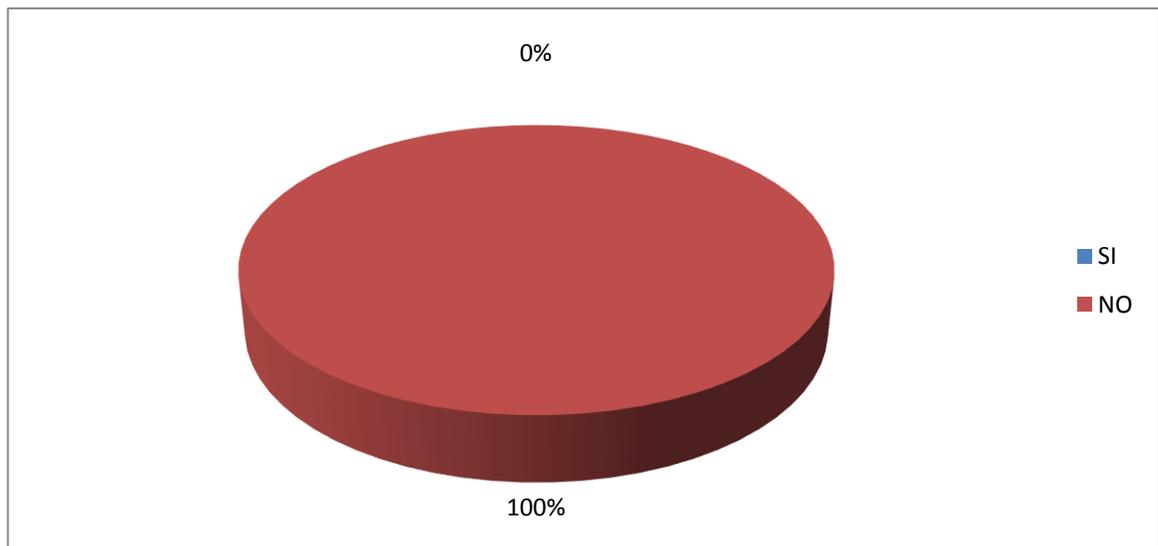
**Tabla 4.** Uso del buen sistema de gestión del talento humano para la disminución del impacto ambiental.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	0	0
NO	17	100
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfica 2.** Sistema de gestión del talento humano para la disminución del impacto ambiental.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se observa que el 100% de los empleados de la empresa dicen que no cuentan con un sistema de gestión del talento humano que contribuya a la disminución de impacto ambiental.

## Pregunta 2.

¿Piensa usted que la empresa agrícola Grucowil S.A contribuye como gran amenaza para la contaminación ambiental?

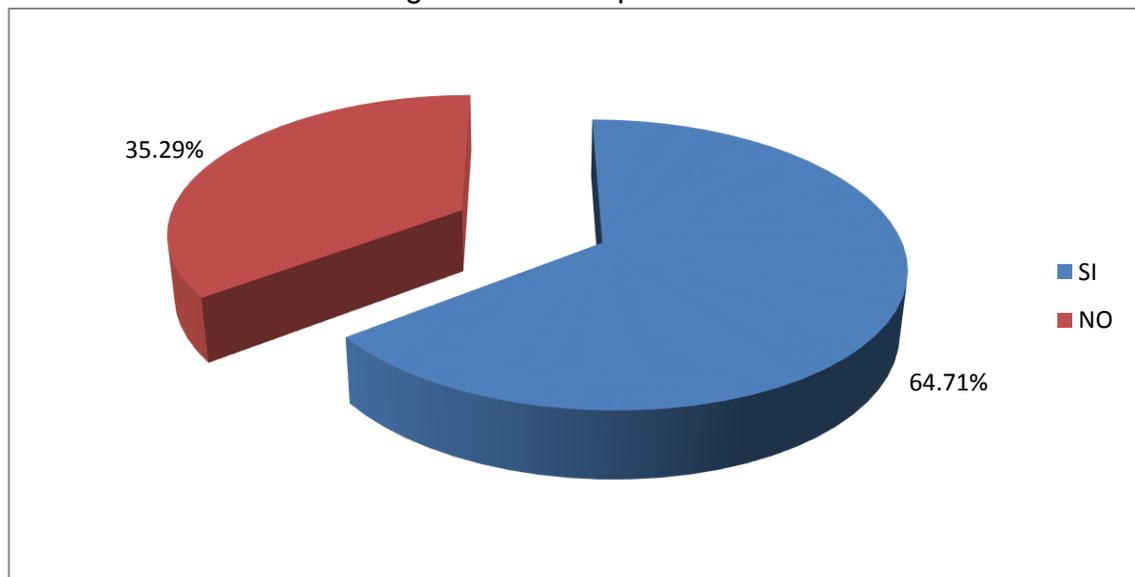
**Tabla 5.** La empresa contribuye como gran amenaza para contaminación ambiental.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	11	64.71
NO	6	35.29
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfico 3.** Contribución de gran amenaza para la contaminación ambiental.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

## Análisis

Se observa que el 64.71% de los empleados piensan que la empresa es de gran amenaza para el medio ambiente por la utilización de productos químicos y el 35.29% creen que no.

### Perfil profesional de los empleados.

El objetivo a continuación permitirá conocer la formación académica de cada uno de los empleados de la empresa, en la cual formulamos las siguientes preguntas:

#### Pregunta 3.

¿Qué título usted tiene?

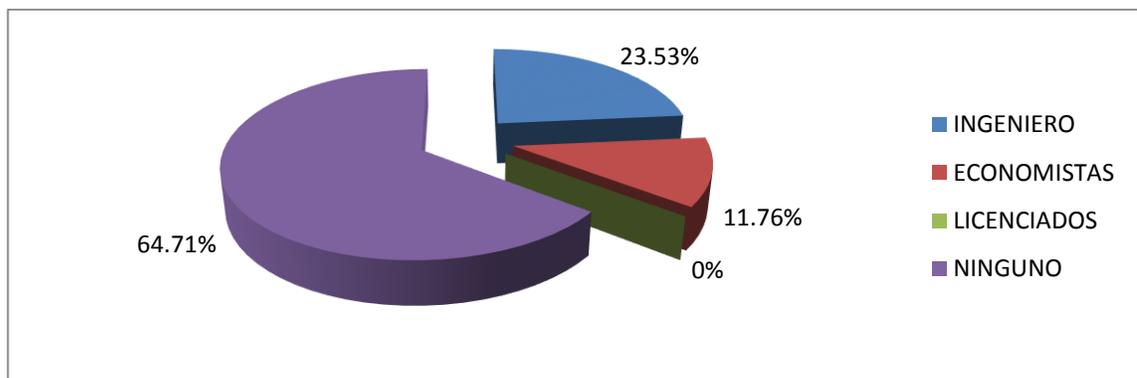
**Tabla 6.** Formación profesional de los empleados.

Alternativas	Personas	Porcentajes
INGENIERO	4	23.53
ECONOMISTAS	2	11.76
LICENCIADO	0	0
NINGUNO	11	64.71
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Grafico 4.** Formación profesional de los empleados



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

#### Análisis

Se observa que el 23.53% de los empleados son ingenieros, el 11.76% son economistas y con una gran mayoría con un 64.71% no tienen título profesional solo son bachilleres, pero de la cual se puede resaltar que han tenido experiencias laborales.

#### Pregunta 4.

#### ¿Qué cargo actual ocupa en la empresa?

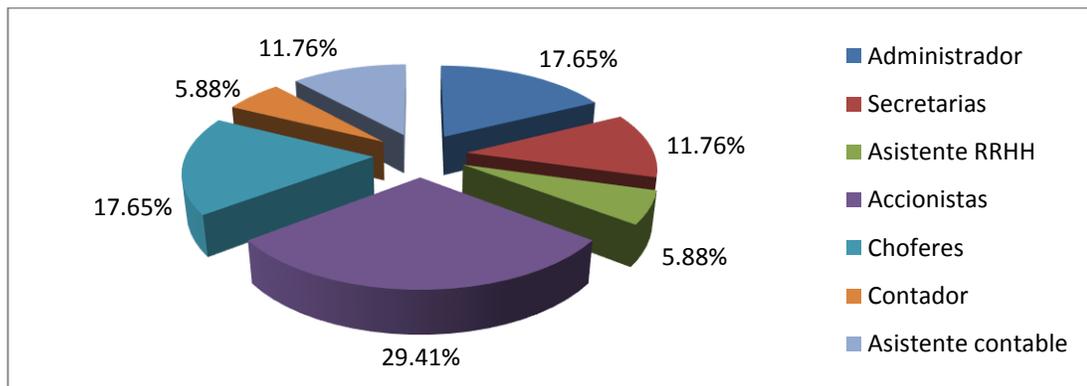
**Tabla 7.** Cargo que desempeñan los empleados en la empresa.

Alternativas	Personas	Porcentajes
Administrador	3	17.65
Secretarias	2	11.77
Asistente RRHH	1	5.88
Asistente contable	2	11.76
Accionistas	5	29.41
Choferes	3	17.65
Contador	1	5.88
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Grafico 5.** Cargo que desempeñan los empleados en la empresa



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

#### Análisis

Según la tabla, se observa el cargo de cada empleado en la cual tenemos que el 17.65% de los empleados ocupan el cargo de administrador, el 11.77% son secretaria, el 5.88% lo ocupa como asistente de recursos humanos, el 11.76% son asistentes contables, el 29.41 son accionistas, el 17.65% se ocupan del transporte, es decir choferes y el 5.88% lo ocupa en contador de la empresa.

### Pregunta 5.

¿Cree que su perfil profesional va de acuerdo con su cargo que ocupa en la empresa?

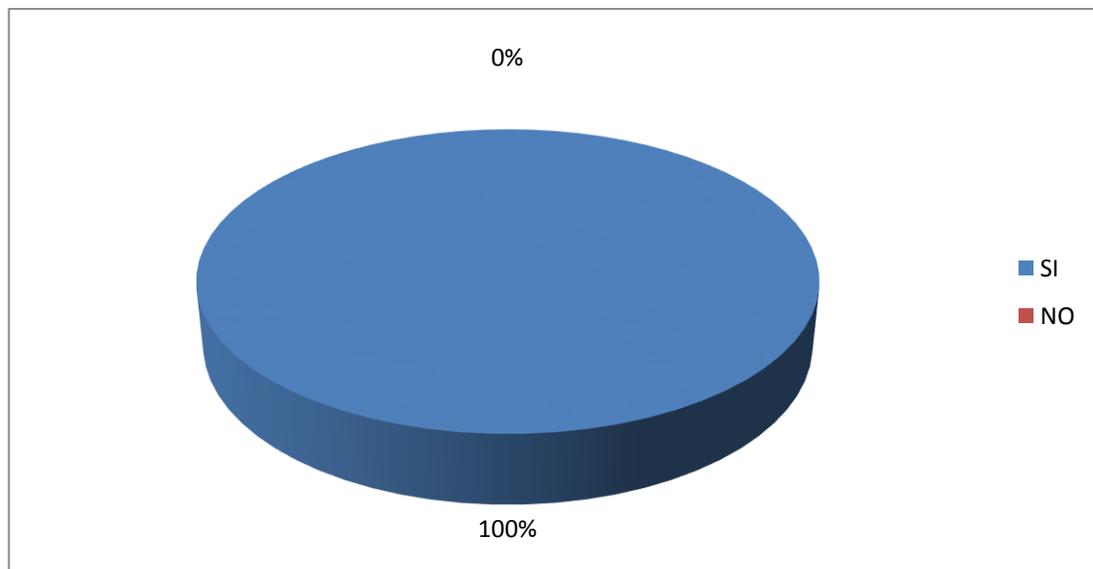
**Tabla 8.** Perfil profesional de los empleados.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	17	100
NO	0	0
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfico 6.** Perfil profesional de los empleados.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se puede observar, que el 100% de los empleados están conformes con su perfil profesional y que va conforme con el cargo que ocupan en la empresa.

**Proceso de contratación (reclutamiento, selección, socialización y formación).**

**Pregunta 6.**

**¿Cree usted que el proceso de contratación de la empresa, reclutamiento, selección, socialización y formación fue correctamente aplicado?**

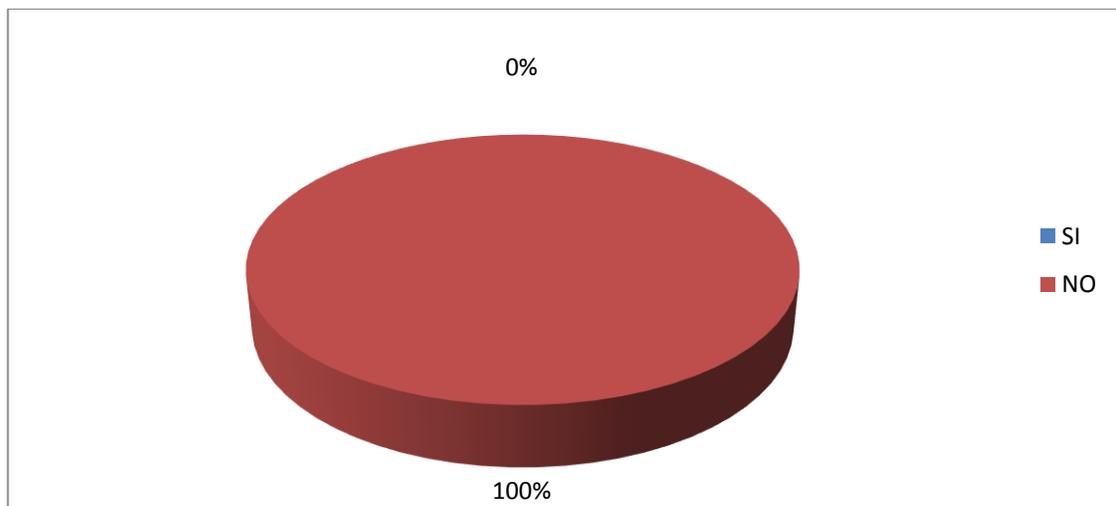
**Tabla 9.** Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	0	0
NO	17	100
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora.

**Grafico 7.** Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### **Análisis**

Se observa que el 100% de los empleados, la empresa no les aplicó el debido procedimiento de reclutamiento, selección, socialización y formación para el ingreso de ella.

### Pregunta 7.

¿Cree usted que es de gran beneficio el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación para la contratación de empleados?

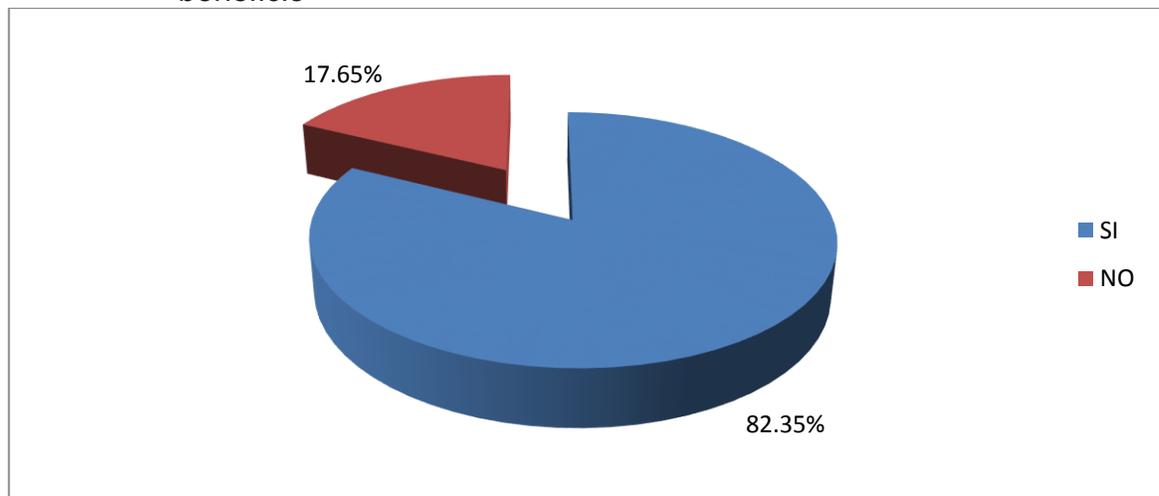
**Tabla 10.** Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación gran beneficio.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	14	82.35
NO	3	17.65
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Grafico 8.** Proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación gran beneficio



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se observa que el 82.35% de los empleados dicen que sería de gran beneficio para la empresa la correcta aplicación del proceso para la contratación de empleados, y el 17.65% dijo que no, se basan en que para ejercer una labor también sirve su experiencia laboral sin tanto procedimiento para su contratación.

### Pregunta 8.

¿Conoce el organigrama estructural de la Empresa agrícola GRUCOWIL S.A.?

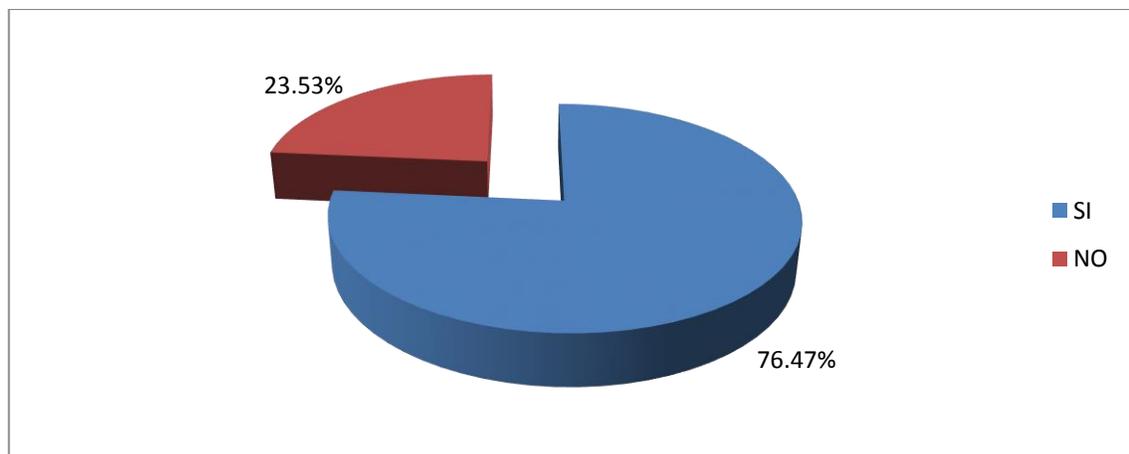
**Tabla 11.** Organigrama de la empresa.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	13	76.47
NO	4	23.53
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfico 9.** Organigrama de la empresa.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se puede observar que el 76.47% de los empleados conocen el organigrama de la empresa el 23.53% lo desconocen.

### Pregunta 9.

¿Qué tiempo tiene laborando para la empresa?

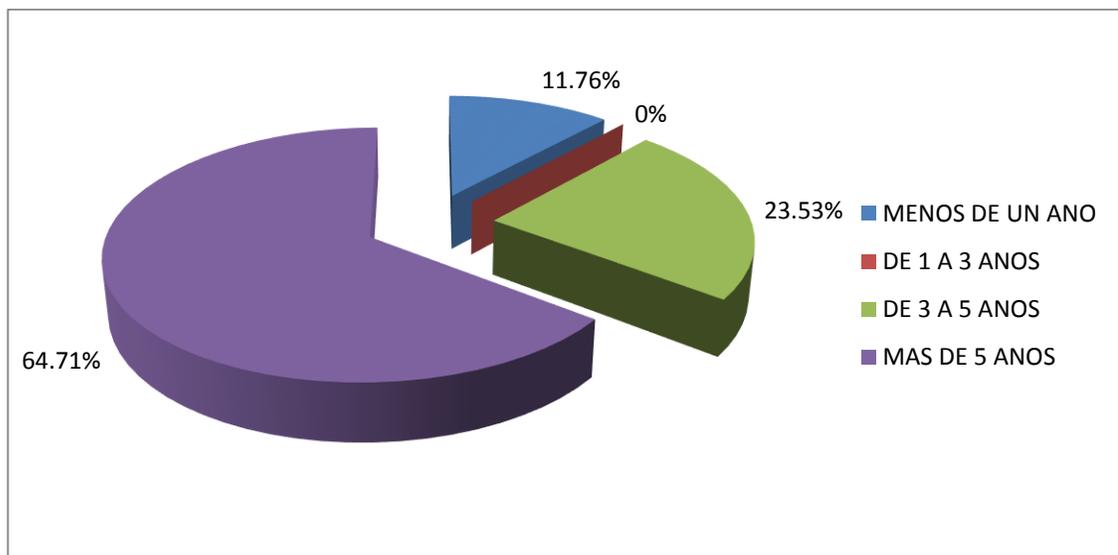
**Tabla 12.** Tiempo de labor de los empleados.

Alternativas	Personas	Porcentaje
MENOS DE UN AÑO	2	11.76
DE 1 A 3 ANOS	0	0
DE 3 A 5 ANOS	4	23.53
MAS DE 5 ANOS	11	64.71
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Grafico 10.** Tiempo de labor de los empleados



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se observa que el 64.71% de los empleados tienen más de 5 años laborando, el 23.53% están entre 3 a 5 años y el 11.76% tienen menos de un año.

## Indicadores de gestión.

### Pregunta 10.

¿Cuáles de los indicadores de gestión aplicados por la empresa, cree que es el más importante para su desarrollo?

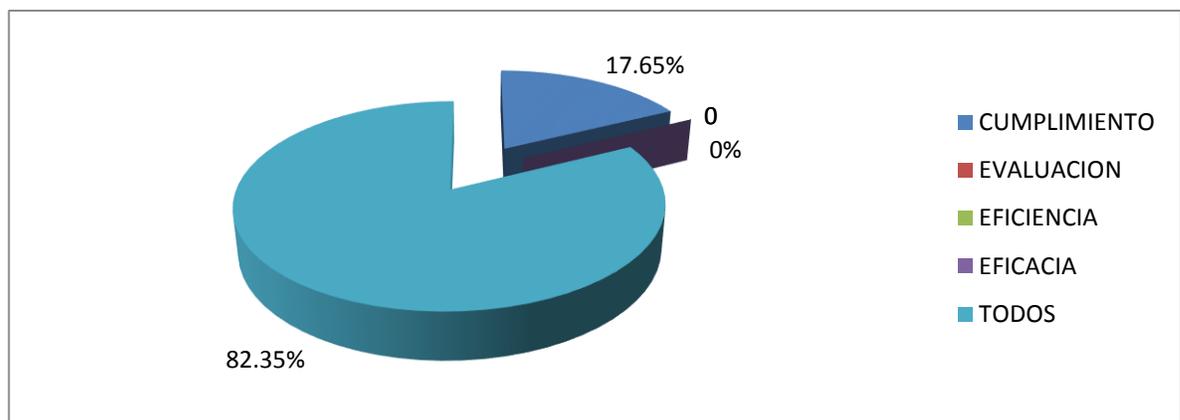
**Tabla 13.** Indicadores de gestión aplicados en la empresa.

Alternativas	Personas	Porcentajes
CUMPLIMIENTO	3	17.65
EVALUACIÓN	0	0
EFICIENCIA	0	0
EFICACIA	0	0
TODOS	14	82.35
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfico 11.** Indicadores de gestión aplicados por la empresa.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se observa, que el 82.35% de los empleados dicen que todos los indicadores son muy importante para que la empresa pueda desarrollarse, y el 17.65% nos indican que con el cumplimiento de sus labores.

### Pregunta 11.

¿Cree usted que los indicadores de gestión son correctamente aplicados por la empresa?

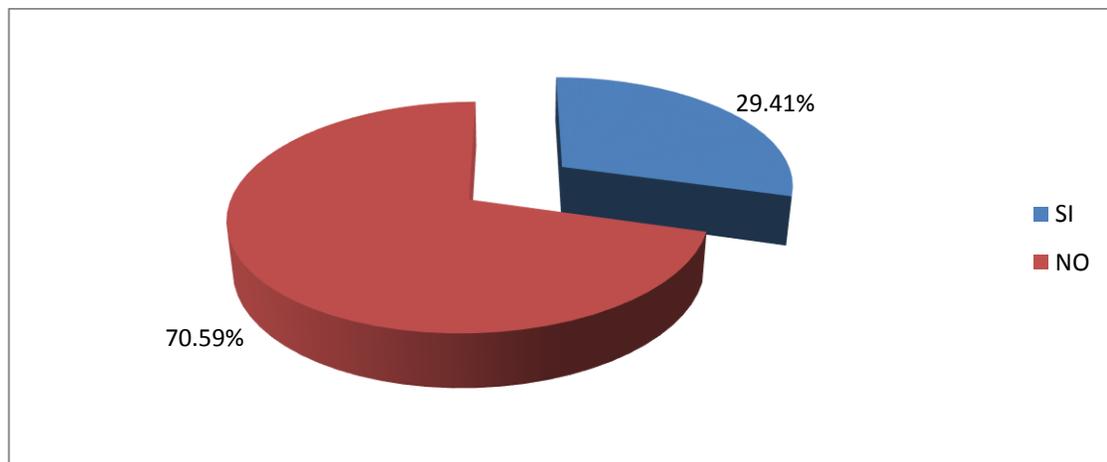
**Tabla 14.** Indicadores de gestión aplicados por la empresa.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	5	29.41
NO	12	70.59
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfico 12.** Indicadores de gestión aplicados por la empresa



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Se observa, que el 29.41% de los empleados creen que los indicadores de gestión son correctamente aplicados en la empresa y el 70.59% de ellos nos dijeron que la empresa cuenta con sus indicadores de gestión, pero no los aplican como debería de ser por la falta de importancia de los directivos.

**Pregunta 12.**

**¿Cree usted que los indicadores de gestión son necesarios para que la empresa pueda lograr sus objetivos?**

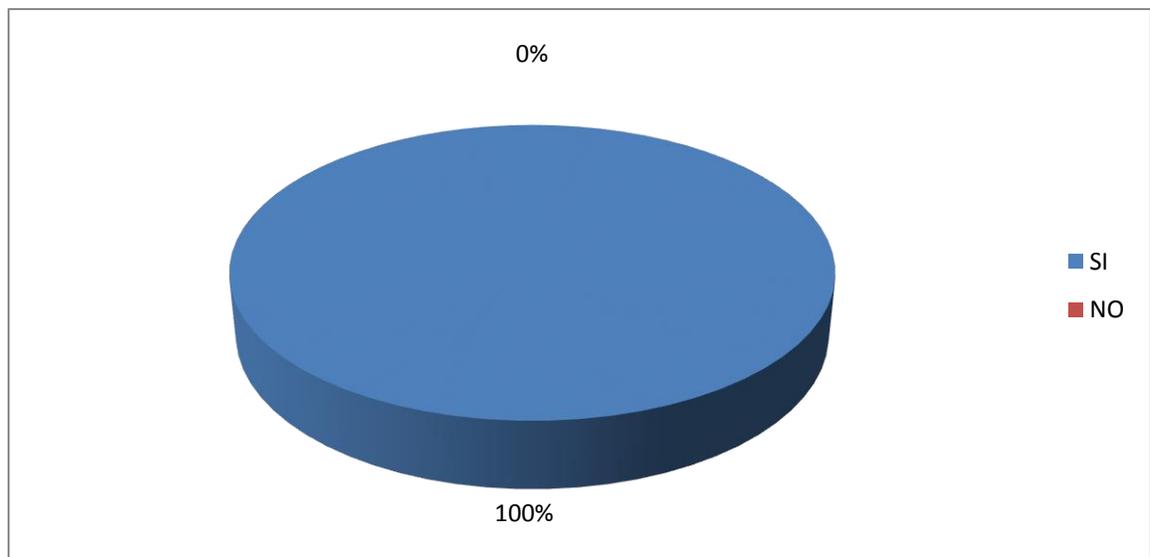
**Tabla 15.** Indicadores de gestión indispensables para el desarrollo de la empresa.

Alternativas	Personas	Porcentajes
SI	17	100
NO	0	0
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Gráfico 13.** Indicadores de gestión aplicados por la empresa



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Análisis**

Se observa, que el 100% de los empleados están seguros que los indicadores de gestión son muy necesarios para alcanzar sus objetivos.

### Pregunta 13.

¿Cómo puede clasificar el clima laboral en la empresa?

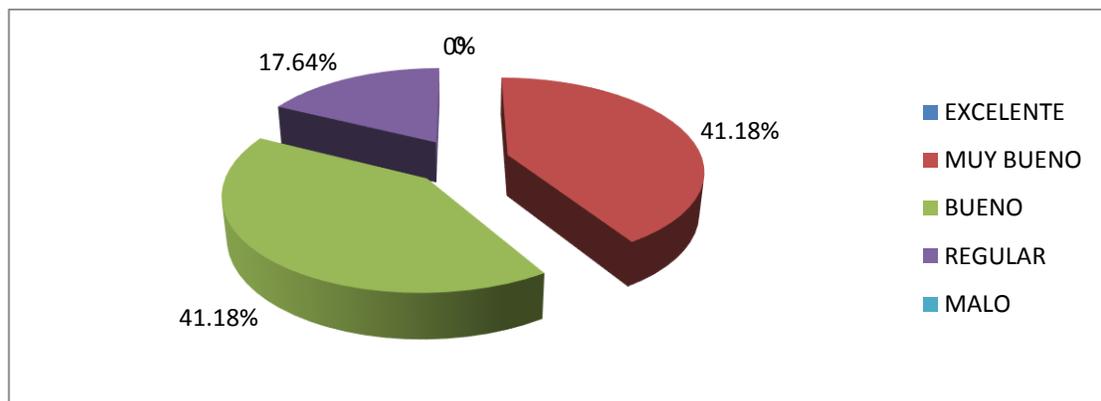
**Tabla 16.** Clima laboral dentro de la empresa.

Alternativas	Personas	Porcentajes
EXCELENTE	0	0
MUY BUENO	7	41.18
BUENO	7	41.18
REGULAR	3	17.64
MALO	0	0
TOTAL	17	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

**Figura 14.** Clima laboral dentro de la empresa.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Por la autora

### Análisis

Conversando con el personal de la empresa en el gráfico se puede observar la siguiente información, el 41.18% de los empleados el clima laboral de la empresa es muy bueno, también con un 41.18% dice que es bueno y que el 17.64% dicen que es regular que uno de sus motivos principales es la falta de comunicación esto provoca inconvenientes entre los empleados y claramente para la empresa.

#### **4.1.1. Entrevista al gerente-propietario de Grucowil S.A**

**Objetivo:** Mejorar la gestión del talento humano para el mejor desarrollo productivo de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A.

Con el fin de mejorar la gestión del talento humano de su empresa, para la Dirección de Talento Humano; le solicito comedidamente se digne en contestar el siguiente cuestionario.

##### **1.- ¿Cree usted que su empresa ha manejado bien el sistema de gestión del talento humano?**

A la perfección no, pero se ha tratado de llevar un mejor control y organización mejor que antes, a medida que ha pasado el tiempo si se ha notado un cambio respecto a la parte de recursos humanos de la empresa.

##### **2.- ¿Cómo gerente de la empresa que puede hacer para que la empresa no contribuya como gran amenaza para la contaminación ambiental?**

Bueno por lo general toda empresa en especial las agrícolas afectan al medio ambiente, por el consumo de productos químicos y por la deforestación de bosques para poder realizar sus cultivos, lo que se podría contribuir para ser menos amenaza a la contaminación ambiental es la utilización de productos orgánicos que son menos tóxicos.

##### **3.- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que aplican en su empresa?**

Los indicadores de gestión que la empresa utiliza seria, de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia.

##### **4.- ¿Su empresa aplica correctamente los indicadores de gestión y por qué?**

No, porque sinceramente ha existido una gran despreocupación por parte mía y los directivos de la empresa en la cual no le hemos hecho seguimiento como debería de ser.

**5.- ¿Qué beneficios obtendrá su empresa con la correcta aplicación de los indicadores de gestión?**

Se obtendrá una mejor organización que es lo que más se necesita, para obtener las metas y objetivos como empresa.

**6.- ¿Cuáles son los objetivos, normas, reglas o políticas que usted ha plantado en su empresa?**

Unos de los objetivos principales de la empresa es que pueda desarrollarse a plenitud teniendo un mejor puesto en el mercado de los productores agrícolas caracterizándose por sus productos de calidad, en la cual llevamos normas rigurosas.

**7.- ¿Cree que se necesita aplicar el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación de los trabajadores y empleados en la Dirección de Talento Humano para su empresa?**

Si, se está intentando aplicar correctamente el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación, por ahora nos estamos manejando para las contrataciones de los empleados, con pedirles referencias personales, referencias de trabajos anteriores certificados de antecedentes penales y documento que cerciore su precedencia.

La empresa ha tenido mejores cambios poco a poco en la que podemos asegurar que en corto plazo tengamos un mejor equipo de dirección del talento humano.

#### **4.1.2. Perfil profesional de los empleados de la empresa agrícola Grucowil S.A**

En la encuesta realizada respecto a los perfiles profesionales de los empleados de la empresa agrícola Grucowil S.A se obtuvo el siguiente resultado. La empresa cuenta con cuatro ingenieros en la cual están incluidos tres accionistas y un administrador, y el resto del personal no tiene título profesional solo son bachilleres y cuentas con cursos realizados.

El cargo que desempeñan los empleados en la empresa se distribuye con tres administradores, dos secretarias, una asistente de recursos humanos, dos asistente contables, cinco accionistas que son los dueños de la empresa, tres choferes, y un contador. Los empleados se sienten conforme con el cargo que ocupa porque se acomoda a su perfil profesional y a la experiencia laboral

#### **4.1.3. Proceso de contratación, reclutamiento, selección, socialización y formación de la empresa agrícola Grucowil S.A.**

De acuerdo a la encuesta realizada el procedimiento de la empresa no es totalmente aplicado, porque el proceso de contratación de la empresa solo se basa en reclutar al personal obteniendo sus carpetas como son los curriculum, y la selección en la que verifican sus referencias personales, laborales y si están aptas para el trabajo para después integrarlas al trabajo. En si el proceso de contratación correcto conlleva detalles, paso a paso que cumplir en su debido tiempo.

#### **4.1.4. Indicadores de gestión aplicados por la empresa agrícola Grucowil S.A.**

Toda organización utiliza indicadores de gestión para ver su rendimiento, los empleados de la empresa Grucowil S.A según en la encuesta, dijeron la mayoría que todos los indicadores son muy importantes para el desarrollo de la empresa.

## **4.2. Discusión.**

Los cultivos de banano, maíz, palma africana, papas y flores son los que mayormente demandan estos insumos, lo cual requiere una atención especial a estos para racionalizar su uso y buscar otras alternativas de manejo, que permitirán a la vez bajar los costos de producción y aplicar tecnología que minimicen el impacto que se produce en los componentes físicos agua, suelo y aire así como en la salud humana (Puente, 2012)

La empresa no cuenta con un sistema de gestión, que contribuya a la disminución del impacto ambiental porque no existe personal capacitado para desarrollarlo o ponerlo en práctica.

En la que se pudo analizar que el 65% de los empleados creen que la empresa es de gran amenaza para la contaminación ambiental, como es una empresa agrícola utilizan productos químicos para las plantaciones incluida lo que son las fumigaciones aéreas, y la tala de bosques, en la cual nos sugirieron que estas clases de empresas pueden ayudar disminuyendo no en su totalidad el impacto ambiental utilizando abonos orgánicos.

Y el 35% de los empleados dijeron que no porque la empresa solo cuenta con 74 has en plantación de banano a comparación con otras grandes empresas y lo que es plantaciones de palma africana dijeron que se utiliza pocos químicos.

La empresa no aplica el debido procedimiento para la contratación de los empleados que es el reclutamiento, selección, socialización y formación.

La empresa está estructurada por un organigrama en la que el 76% de los empleados si la conocen y el 24% de ellos la desconocen. En la cual está formada por 3 administradores, 2 secretarias, 1 asistente de recursos humanos, 2 asistentes contables, 5 accionistas, 3 choferes y 1 contador.

El tiempo de labor de los empleados podemos decir que el 65% de ellos tienen más de 5 años trabajando en la empresa son de los antiguos, 25% de los empleados tiene entre 3 a 5 años de labor, y el 12% tiene menos de un año.

En la formación profesional de los empleados podemos destacar que 24% son ingenieros agrónomos, el 12% son economistas y el 65% no tienen título académico, pero cuentan con experiencias laborales. Ellos están conforme con el cargo que ocupan en la empresa.

En unas de las preguntas de entrevista al gerente de la empresa nos pudo a dar a conocer con que indicadores de gestión maneja en su empresa en la cual nos destacó, cumplimiento, evaluación, eficiencia y eficacia en la que los empleados indicaron cuál de ellos es el más importante para su desarrollo, donde el 18% dijeron que el cumplimiento en sus labores, y el 82% indicaron que todos son muy importantes.

Respecto a que si los indicadores de gestión son correctamente aplicados por la empresa el 29% nos dijeron que si y el 71% de ellos nos indicaron que no los aplican correctamente, que la empresa cuenta con indicadores de gestión pero no lo hacen cumplir a cabalidad por falta de importancia de los directivos.

Según la encuesta el 100% de los empleados creen que si son necesarios los indicadores de gestión para que pueda lograr sus objetivos

En toda empresa es muy importante el ambiente laboral, donde las personas desarrollan sus actividades, por lo tanto se añadió una pregunta a la encuesta donde se demuestra, el clima laboral dentro de la empresa agrícola Grucowil S.A

Según los resultados en la cual nos pudieron decir el 41% que es muy bueno, con igual porcentaje nos indicaron que es bueno y el 18% dijeron que es regular, que uno de los principales motivos es la falta de comunicación esto provoca inconvenientes entre los empleados y claramente para la empresa.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

- Los empleados de la empresa confirman que están satisfechos con el cargo que ocupan, la cual va de acuerdo con su perfil profesional y experiencia laboral.
- La empresa aplica el proceso de contratación, como es el reclutamiento, selección pero no realiza la socialización y formación para la contratación del personal.
- Los indicadores de gestión, con los que cuenta la empresa son: cumplimiento, evaluación, eficiencia y eficacia pero no son correctamente aplicados, porque existe despreocupación por parte de los directivos de la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

- Para aumentar la eficiencia y eficacia de los empleados, se recomienda a la empresa realizar cursos de capacitación de acuerdo a su perfil profesional.
- Elaborar un manual de reclutamiento, selección, socialización y formación para la contratación de los empleados en la que les ayudaría a tener un personal capacitado para el desarrollo productivo de la empresa.
- Para hacer cumplir los indicadores de gestión en su totalidad, es necesario que los directivos de la empresa tomen las medidas necesarias, y así pueda desarrollarse y poder alcanzar sus objetivos.

**CAPITULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## **6.1. Bibliografía**

- Alles, M. (2009). Nuevo enfoque diccionario de preguntas la trilogía las preguntas para evaluar las competencias mas utilizadas TOMO 3. BUENOS AIRES: GRANICA.
- Anzola Rojas, S. (2008). Administracion de empresas. MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw Hill.
- Delgado Piña, M. I., Gomez Martinez, L., Romero Martinez, A. M., & Vasquez Inchausti, E. (2006). Gestion de Recursos Humanos del analisis teorico a la solucion practica. Madrid: Pearson Educacion.
- Garcia, R. M. (2008). Tecnico en gestion. Madrid-España.
- Leal Beltran, E. (2012). Reclutamiento y Selección ante el nuevo rol de efectividad del personal Diploma do de administration de Recursos Humanos. Nuevo Leon , Mexico.
- Puente, M. E. (2012). Plan de medida de proteccion ambiental del PROMSA. Quito.
- Rosenberg, J. M. (2009). Diccionario de administracion y finanzas. España: ESPAÑOLA IBSN.
- Werther, W. B., & Keith, D. (2008). Administracion del talento humano. Mexico: 5ta.

## **6.2. Linkografía**

- Monografia.com. (2013). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#ixzz3B8QMCgD7>
- Monografia.com. (2014). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>
- Aulafacil.com. (2015). Obtenido de <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-10.htm>

- Industrias.ec. (2015). Obtenido de [http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/SEGURIDAD/Constitucion\\_ECU.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/SEGURIDAD/Constitucion_ECU.pdf)
- Industrias.ec. (2015). Obtenido de [http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/SEGURIDAD/Constitucion\\_ECU.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/SEGURIDAD/Constitucion_ECU.pdf)
- Monografia.com. (2015). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos/calidad-total-y-desarrollo-recueros-humanos.shtml>
- Pymerang.com. (2015). Obtenido de <http://pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/reclutam>
- Relacioneslaborales.gob.ec. (2015). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>
- uazuay.edu.ec. (2015). Obtenido de [http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com\\_exterior/etica\\_profesional/V\\_Etica\\_en\\_las\\_Empresas\\_y\\_en\\_los\\_negocios.doc](http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com_exterior/etica_profesional/V_Etica_en_las_Empresas_y_en_los_negocios.doc) la ética de la empresa
- wikibooks.org. (2015). Obtenido de [http://es.wikibooks.org/wiki/Impactos\\_ambientales/La\\_agricultura\\_y\\_el\\_desarrollo](http://es.wikibooks.org/wiki/Impactos_ambientales/La_agricultura_y_el_desarrollo)

**CAPITULO VII**  
**ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario de encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

#### CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GRUCOWIL S.A.

**Objetivo:** Mejorar la gestión de talento humano para el mejor desarrollo productivo de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A.

**1.- ¿Cree usted que la empresa tiene un buen sistema de gestión del talento humano que contribuya a la disminución del impacto ambiental?**

SI

NO

**¿Por qué?**

---

---

---

**2.- ¿Piensa usted que la empresa agrícola Grucowil S.A contribuye como gran amenaza para la contaminación ambiental?**

SI

NO

**¿Por qué?**

---

---

**3.- ¿Qué título usted tiene?**

Ingeniero (a)

Economista

Licenciado

Ninguno

**¿Cuáles?**

---

---

**4.- ¿Qué cargo actual ocupa en la empresa?**

Administrador

Secretaria de Administración

Asistente de Recursos Humanos

Auxiliar Contable

Accionistas

Contador

**5.- ¿Cree que su perfil profesional va de acuerdo con su cargo que ocupa en la empresa?**

SI

NO

**¿Por qué?**

---

---

**6.- Cree usted que el proceso de contratación de la empresa, reclutamiento, selección, socialización y formación fue correctamente aplicado?**

**¿Por qué?**

---

---

**7.- Cree usted que es de gran beneficio el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación para la contratación de empleados?  
S.A.?**

SI

NO

**¿Por qué?**

---

---

---

**8.- ¿Conoce el organigrama estructural de la Empresa agrícola GRUCOWIL  
S.A.??**

SI

NO

¿Por qué?

---

---

9.- ¿Qué tiempo tiene laborando para la empresa?

MENOS DE UN AÑO

DE 1 A 3 AÑOS

DE 3 A 5 AÑOS

MÁS DE 5 AÑOS

¿Por qué?

---

---

10.- ¿Cuáles de los indicadores de gestión aplicados por la empresa, cree que es el más importante para su desarrollo?

CUMPLIMIENTO

EVALUACION

EFICIENCIA

EFICACIA

¿Por qué?

---

---

11.- ¿Cree usted que los indicadores de gestión son correctamente aplicados por la empresa?

SI

NO

**¿Por qué?**

---

---

**12.- ¿Cree usted que los indicadores de gestión son necesarios para que la empresa pueda lograr sus objetivos?**

SI

NO

**13.- ¿Cómo puede clasificar el clima laboral en la empresa?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

**¿Por qué?**

---

---

## Anexos 2. Preguntas de entrevista al Gerente



### UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Objetivo:** Mejorar la gestión del talento humano para el mejor desarrollo productivo de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A.

Con el fin de mejorar la gestión del talento humano de su empresa, para la Dirección de Talento Humano; le solicito comedidamente se digne en contestar el siguiente cuestionario.

**1.- ¿Cree usted que su empresa ha manejado bien el sistema de gestión del talento humano?**

---

---

---

**2.- ¿Cómo gerente de la empresa que puede hacer para que la empresa no contribuya como gran amenaza para la contaminación ambiental?**

---

---

---

**3.- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que aplican en la empresa?**

---

---

**4.- ¿Su empresa aplica correctamente los indicadores de gestión y porque?**

---

---

**5.- ¿Qué beneficios obtendrá su empresa con la correcta aplicación de los indicadores de gestión?**

---

---

**6.- ¿Cuáles son los objetivos, normas, reglas o políticas que usted ha plantado en su empresa?**

---

---

---

**7.- ¿Cree que se necesita mejorar el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación de los trabajadores y empleados en la Dirección de Talento Humano para su empresa?**

---

---

---

Anexo 3. Aceptación del Tema

		<b>Universidad Técnica Estatal de Quevedo</b>
		Decreto Legislativo No. 156, Enero 26 de 1984 - Registro Oficial No. 674 - Febrero 1º de 1984 Dirección: Av. Walker Avenida Km. 1.3 vía a Santo Domingo de los Tsáchilas - www.uteq.edu.ec Quevedo - Los Ríos - Ecuador
		1
		2
<b>PAPEL UNIVERSITARIO</b>		3
		4
		5
		6
<b>Nº - 137976</b>		7
		8
		9
		10
		11
<b>VALOR USD 1.50</b>		12
		13
		14
		15
		16
		17
		18
		19
<b>2011-08-30.</b>		20
		21
		22
		23
		24
		25
		26
		27
		28
		29
		30

Quevedo, 12 noviembre 2013

Ing. Washington Carreño Mg. Sc.  
**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Presente.-

De mi consideración.-

Yo, **COELLO CEVALLOS GENESIS GABRIELA**, aspirante (estudiante), de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial habiendo cumplido con lo establecido en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la UTEQ, solicito a usted se sirva a disponer el trámite para la aprobación del Anteproyecto de mi Tesis de Grado el cual detallo a continuación.

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA AGRICOLA GRUCOWIL S.A Y SU IMPACTO AMBIENTAL PERIODO 2013.**

Atentamente,

Coello Cevallos Génesis Gabriela  
 CI# 0928901552  
**ASPIRANTE**

SECRETARIA

## Anexo 4. Aceptación de la empresa

---

QUEVEDO 12 DE NOVIEMBRE DEL 2013



Srta.

Génesis Coello

Presente

De mis consideraciones:

Visto el oficio de fecha 11 de Noviembre del año en curso, suscrito por usted mediante el cual solicita autorización para realizar la investigación de grado con el tema : **"GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y SU IMPACTO AMBIENTAL DE LA EMPRESA AGRICOLA GRUCOWIL S.A PERIODO 2013"**, en la empresa que dirijo, concedo con agrado lo solicitado.

Particular para los fines consiguientes.

Alejandro Coello Wilches

**GERENTE GENERAL**

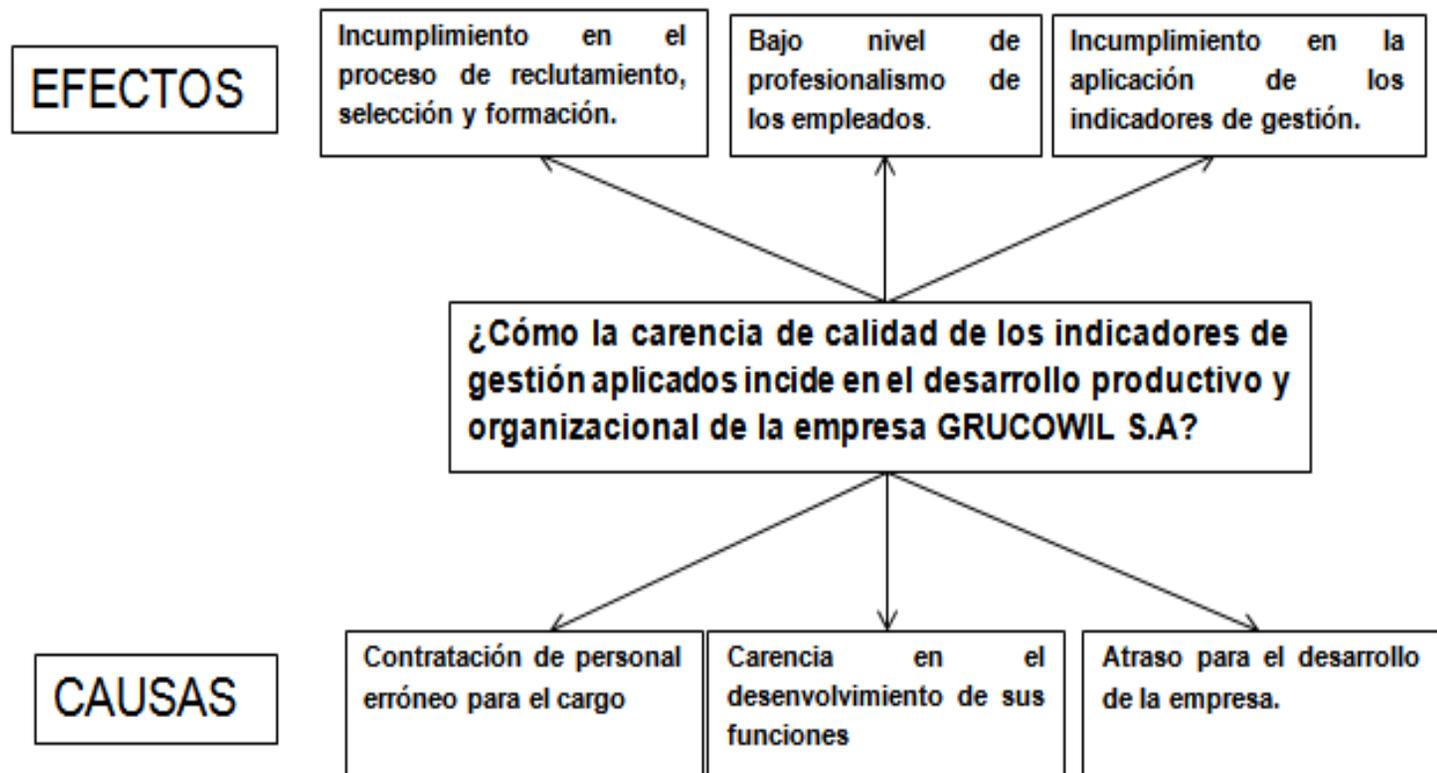
---

Dirección: Malecón 516 y Sexta  
Teléfonos: 05-2751-691/04-2836-758/04-2836-644  
Fax: 05-2750-646

## Anexo 5. Matriz Operacional

Pregunta del problema de investigación	Subpreguntas del problema de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis General	Hipótesis Específicas	Variable independiente	Variable Dependiente
¿Cómo la carencia de calidad de los indicadores de gestión aplicados incide en el desarrollo productivo y organizacional de la empresa GRUCOWIL S.A del Cantón Quevedo en el periodo 2013?	¿De qué manera afecta el bajo perfil profesional de los empleados de la empresa?	Analizar la gestión del talento humano para el desarrollo productivo y su impacto ambiental de la empresa agrícola Grucowil S.A periodo 2013.	Conocer el perfil profesional de cada uno de los empleados de la empresa agrícola Grucowil S.A	La gestión del talento humano ayudará para el desarrollo productivo de la empresa agrícola Grucowil S.A.	El perfil profesional de los empleados ayudará a mejorar el desarrollo productivo de la empresa.	Gestión del talento humano.	Desarrollo productivo de la empresa agrícola Grucowil S.A
	¿Cuál es el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación del personal que se realiza en la Empresa?		Identificar el sistema de reclutamiento, selección, socialización y formación del talento humano de la empresa agrícola Grucowil S.A.		El proceso de contratación del departamento de talento humano de la empresa GRUCOWIL S.A será adecuado.		
	¿Cuál son los indicadores de gestión aplicados por la empresa?		Verificar los indicadores de gestión aplicados por la empresa.		Los indicadores de gestión aplicados por la empresa son eficientes para mejorar la calidad laboral.		

Anexos 6. Árbol del problema.



## Anexos 7. Matriz de la problematización.

EFFECTO	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL PRONÓSTICO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	SISTEMATIZACIÓN
Bajo nivel de profesionalismo de los empleados.	Carencia en el desenvolvimiento de sus funciones Contratación de personal erróneo para el cargo.	Bajo desempeño en sus labores. Deficiencia en el proceso de reclutamiento del talento humano	Contratar el personal adecuado y con experiencia.	¿Cómo la carencia de calidad de los indicadores de gestión aplicados incide en el desarrollo productivo y organizacional de la empresa GRUCOWIL S.A?	¿De qué manera afecta el bajo perfil profesional de los empleados de la empresa?
Incumplimiento en el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación.	Contratación de personal erróneo para el cargo.	Deficiencia en el proceso de reclutamiento del talento humano	Cumplir con las normas y políticas como lo establece la empresa		¿Cuál es el proceso de reclutamiento, selección, socialización y formación del personal que se realiza en la empresa?
Incumplimiento en la aplicación de los indicadores de gestión.	Atraso para el desarrollo de la empresa.	Poca productividad.	Aplicación de correctivos necesarios para mejorar la organización.		¿Cuáles son los indicadores de gestión aplicados por la empresa?

## Anexos 8. Matriz marco teórico

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO
<p>Gestión del talento humano para el desarrollo productivo y su impacto ambiental de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A periodo 2013</p>	<p>Analizar la gestión del talento humano para el desarrollo productivo y su impacto ambiental de la empresa agrícola Grucowil S.A periodo 2013.</p>	<p>Conocer el perfil profesional de cada uno de los empleados de la empresa agrícola Grucowil S.A.</p> <p>Identificar el sistema de reclutamiento, selección, socialización y formación del talento humano de la empresa agrícola Grucowil S.A.</p>	<p>Gestión del talento humano.</p> <p>Desarrollo productivo.</p> <p>Perfil profesional Empresas.</p> <p>Sistema de reclutamiento, selección, socialización y formación.</p> <p>Talento humano.</p>	<p><b>2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b></p> <p>2.1.1. EL proceso de dirección estratégica de recursos humanos.</p> <p>2.1.1.1. Formulación de objetivos para el área de recursos humanos.</p> <p>2.1.1.2. Formulación e implementación de la estrategia de recursos humanos.</p> <p>2.1.1.3. Auditoria estratégica de recursos humanos.</p> <p>2.1.2. Proceso de contratación de los recursos humanos.</p> <p>2.1.2.1. Reclutamiento.</p> <p>2.1.2.2. La selección.</p> <p>2.2.2.2.1. Proceso de selección</p> <p>2.1.2.3. La socialización.</p> <p>2.1.3. Políticas de desarrollo de recursos humanos.</p> <p>2.1.3.1. La evaluación del desempeño.</p> <p>2.1.3.2. La formación.</p> <p>2.1.3.2.1. Estimación de las necesidades de formación.</p> <p>2.1.3.2.2. Diseño del plan de formación.</p> <p>2.1.3.3. Evaluación de la formación.</p> <p>2.1.4. Recursos humanos en la calidad total</p> <p>2.1.4.1. Selección e inducción.</p> <p>2.1.5. Indicadores de gestión.</p> <p>2.1.5.1. Categorías de indicadores.</p> <p>2.1.5.2. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.</p> <p>2.1.6. Las buenas prácticas en recursos humanos.</p>

		<p>Verificar los indicadores de gestión aplicados por la empresa agrícola Grucowil S.A.</p>	<p>Indicadores de gestión.</p>	<p>2.1.6.1. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles capital humano.  2.1.6.2. Como incorporar valores a la cultura organizacional.</p> <p><b>2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL</b></p> <p>2.2.1. La empresa.  2.2.1.1. Tipos de empresa.  2.2.2. La ética de las empresas.  2.2.3. Recursos humanos.  2.2.3.1. Administración de los recursos humanos.  2.2.3.2. Funciones de la dirección de los recursos humanos.  2.2.4. Gestión del talento humano.  2.2.4.1. Definición de la administración del talento humano.  2.2.4.2. El papel expansivo de la función de recursos humanos.  2.2.4.3. Objetivos de la gestión del talento humano  2.2.4.4. Los seis procesos de la gestión del talento humano.  2.2.5. Que es un perfil profesional.  2.2.6. Impacto ambiental.  2.2.7. Misión y visión de la empresa Grucowil S.A.  2.2.8. Organigrama de la empresa Grucowil S.A.</p> <p><b>2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.</b></p> <p>2.3.1. Trabajo y seguridad social.  2.3.2. Código del trabajo.  2.3.3. Contrato de trabajo.  2.3.4. Obligaciones del empleador.  2.3.5. Obligaciones del trabajador.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo 9. Ruc de la empresa Grucowil S.A

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIEDADES			
<b>NUMERO RUC:</b>	0992595868001				
<b>RAZON SOCIAL:</b>	GRUCOWIL S.A.				
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	GRUCOWIL S.A.				
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS				
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	COELLO WILCHES ALEJANDRO ALFONSO				
<b>CONTADOR:</b>	HERRERA ARRIAGA EDWARD RUFINO				
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	06/11/2008	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	06/11/2008		
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	23/12/2008	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	04/10/2012		
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>					
CULTIVO DE PALMA AFRICANA					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>					
Provincia: LOS RIOS Cantón: QUEVEDO Parroquia: QUEVEDO Calle: MALECON Número: 516 Intersección: SEXTA Referencia ubicación: ATRAS DEL BANCO DEL PICHINCHA Telefono Trabajo: 052750646 Email: eherrera@aseconfi.com Telefono Trabajo: 052751691					
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>					
Provincia: LOS RIOS Cantón: QUEVEDO					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>					
* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS					
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA					
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES					
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE					
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001		<b>ABIERTOS:</b>	1	
<b>JURISDICCION:</b>	\ REGIONAL LITORAL SUR\ LOS RIOS		<b>CERRADOS:</b>	0	
					
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
<b>Usuario:</b>	GEMT140408		<b>Lugar de emisión:</b>	QUEVEDO\CALLE BOLIVAR Y	
			<b>Fecha y hora:</b>	04/10/2012 09:47:27	
Página 1 de 2					

**Anexo 10. Fotos**









