



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DE GRADO**

**Evaluación a la gestión del departamento de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Corporación Dole, año 2013**

**Previo la obtención del título de Ingeniero en  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**AUTOR**

**SHOFRE MANUEL MOREJÓN PAZMIÑO**

**DIRECTORA**

**ING. DOMINGA RODRÍGUEZ ANGULO, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

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

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

---

**Shoffre Manuel Morejón Pazmiño**

## **CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS**

La suscrita, **Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, MSc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado **Shoffre Manuel Morejón Pazmiño**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Contadora Pública Autorizada titulada **“GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA CORPORACIÓN DOLE, AÑO 2013”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

**Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, MSc.**  
**DIRECTORA DE TESIS**



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Presentada al Comité Técnico Académico y Administrativo como requisito  
previo para la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Aprobado:**

---

LCDA ALEXANDRA HARO CHONG, MSc.  
**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

ING. ROSA PALLAROSO GRANIZO, MSc.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS    MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

## **AGRADECIMIENTO**

Primordialmente agradezco al todopoderoso que me ha permitido terminar con éxito mi carrera.

A la Universidad que me brindó la oportunidad de poner los pies para poderme profesionalizarme.

A la Ing. Dominga Rodríguez, mi directora de tesis por su colaboración y sabios conocimientos los cuales me permitieron realizar esta tesis, cumpliendo con todos los requisitos requeridos en mi linda universidad.

A todos los tutores que durante la carrera impartieron sus conocimientos académicos y experiencias en la carrera de Ingeniería en Recursos Humanos, lo que nos ha dado un aval de estar convencidos que seremos unos excelente profesionales y pondremos en alto a la Universidad Estatal de Quevedo.

A la empresa que me permitió realizar este trabajo investigativo, representado por mi Jefe Javier Villacis, Director de Talento Humano que siempre creyó en mí y me dio la confianza para poder salir con este proyecto.

## **DEDICATORÍA**

La concepción de este trabajo está dedicada a Dios porque sin su presencia nada de esto podía suceder, y espero seguir cosechando frutos para el futuro en el campo profesional.

A toda mi familia que fueron mis pilares base, para motivarme y apoyarme a culminar mi carrera de Ingeniería en Recursos Humanos, que de una u otra forma me dieron fuerzas para salir adelante con este proyecto, a mi esposa Jacquelin que supo tener la paciencia de esperar en los momentos que no pude estar con ella, a mis hijas Arianita, Fiorelita y Manuelita por haberles quitado el tiempo y no poder compartir en los momentos que me necesitaban, a mis padres, y de manera muy especial a mi querida madre por ser incondicional y cubrirme en los momentos donde no podía estar, a mis hermanos por su apoyo y confianza que depositaron en mí para salir adelante, y en general a todos la familia de parte y parte que depositaron toda la confianza y gratitud, sin dudar ni un momento de mi inteligencia y capacidad para seguir avanzando y cumplir con la meta propuesta y hacer realidad mi sueño.

CON TODO EL AMOR DEL MUNDO Y ADMIRACION

SHOFRE MOREJON

# ÍNDICE

| Capítulos                                                                  | Página      |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>PORTADA.....</b>                                                        | <b>i</b>    |
| <b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....</b>                    | <b>ii</b>   |
| <b>CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS.....</b>                         | <b>iii</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO.....</b>                                                 | <b>v</b>    |
| <b>DEDICATORÍA.....</b>                                                    | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICE.....</b>                                                         | <b>vii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>                                              | <b>xii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>                                              | <b>xiii</b> |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>                                               | <b>xiv</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>                                              | <b>xv</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                                       | <b>xvi</b>  |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                                                     | <b>1</b>    |
| <b>MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                           | <b>1</b>    |
| 1.1. Introducción.....                                                     | 2           |
| 1.1.1. Planteamiento del problema.....                                     | 3           |
| 1.1.2. Formulación del problema.....                                       | 4           |
| 1.1.3. Delimitación del problema.....                                      | 4           |
| 1.1.4. Justificación y Factibilidad.....                                   | 4           |
| 1.2. Objetivos.....                                                        | 5           |
| 1.2.1. General.....                                                        | 5           |
| 1.2.2. Específicos.....                                                    | 5           |
| 1.3. Hipótesis.....                                                        | 6           |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                                    | <b>7</b>    |
| <b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                              | <b>7</b>    |
| 2.1. Fundamentación conceptual.....                                        | 8           |
| 2.1.1. El proceso Administrativo.....                                      | 8           |
| 2.1.2. Las funciones de la administración y el proceso administrativo..... | 8           |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3. Elementos del proceso administrativo .....           | 10 |
| 2.1.3.1. Planeación .....                                   | 10 |
| 2.1.3.1.1. Importancia de la planeación .....               | 11 |
| 2.1.3.1.2. Pasos de la planeación .....                     | 11 |
| 2.1.3.1.3. Tipos de planes .....                            | 11 |
| 2.1.3.1.4. Ventajas y desventajas de la planeación .....    | 12 |
| 2.1.3.2. Organización .....                                 | 12 |
| 2.1.3.2.1. Importancia de la organización .....             | 12 |
| 2.1.3.2.2. Procesos de la organización .....                | 13 |
| 2.1.3.3. Dirección .....                                    | 13 |
| 2.1.3.3.1. Importancia de la dirección .....                | 13 |
| 2.1.3.3.2. Elementos de la dirección .....                  | 14 |
| 2.1.3.3.3. Teorías del contenido .....                      | 14 |
| 2.1.3.3.4. Teorías del enfoque externo .....                | 15 |
| 2.1.3.4. Control .....                                      | 16 |
| 2.1.3.4.1. Importancia del control .....                    | 17 |
| 2.1.3.4.2. Proceso de control .....                         | 17 |
| 2.1.4. Evaluación de desempeño .....                        | 18 |
| 2.1.4.1. Importancia de la evaluación de desempeño .....    | 19 |
| 2.1.4.2. Beneficios de la evaluación de desempeño .....     | 19 |
| 2.1.4.3. Beneficios para el Jefe .....                      | 19 |
| 2.1.4.4. Beneficios para el Subordinado .....               | 20 |
| 2.1.4.5. Beneficios para la Organización .....              | 20 |
| 2.1.4.6. Pasos del proceso de evaluación de desempeño ..... | 20 |
| 2.1.4.6.1. Definir el Puesto .....                          | 20 |
| 2.1.4.6.2. Evaluar el Desempeño .....                       | 20 |
| 2.1.5. Gestión de Talento Humano .....                      | 21 |

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.5.1. Procesos de gestión del talento humano .....            | 21        |
| 2.1.5.2. Descripción y análisis de cargos .....                  | 22        |
| 2.1.5.3. Métodos de recolección de datos sobre cargos .....      | 22        |
| 2.1.5.4. Empleos de la descripción y el análisis de cargos ..... | 23        |
| 2.1.5.5. Proceso de inducción y entrenamiento de personal.....   | 23        |
| 2.1.5.6. Proceso de capacitación .....                           | 23        |
| 2.1.5.7. Proceso de compensación .....                           | 24        |
| 2.1.5.8. Proceso salud y seguridad ocupacional .....             | 24        |
| 2.2. Fundamentación teórica .....                                | 25        |
| 2.2.1. Evaluación .....                                          | 25        |
| 2.2.2. Gestión .....                                             | 25        |
| 2.2.3. Talento humano.....                                       | 26        |
| 2.2.4. Desempeño laboral.....                                    | 26        |
| 2.3. Fundamentación legal .....                                  | 27        |
| 2.3.1. Código de Trabajo .....                                   | 27        |
| 2.3.2. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017.....             | 28        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                                         | <b>29</b> |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                     | <b>29</b> |
| 3.1. Materiales y Métodos .....                                  | 30        |
| 3.1.1. Localización y duración de la Investigación .....         | 30        |
| 3.1.2. Materiales y Equipos.....                                 | 30        |
| 3.1.2.1. Materiales.....                                         | 30        |
| 3.1.2.2. Equipos .....                                           | 30        |
| 3.1.3. Métodos de investigación .....                            | 31        |
| 3.1.3.1. Deductivo .....                                         | 31        |
| 3.1.3.2. Inductivo.....                                          | 31        |
| 3.1.3.3. Analítico .....                                         | 31        |

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2. Tipos de investigación .....                                                                     | 31        |
| 3.2.1 Documental o bibliográfica.....                                                                 | 31        |
| 3.2.2 Descriptiva .....                                                                               | 32        |
| 3.2.3 De campo .....                                                                                  | 32        |
| 3.2.4. Fuentes de investigación .....                                                                 | 32        |
| 3.2.4.1. Primarias .....                                                                              | 32        |
| 3.2.4.2. Secundarias .....                                                                            | 32        |
| 3.2.5. Técnicas e instrumentos de evaluación .....                                                    | 32        |
| 3.2.5.1. Observación directa .....                                                                    | 32        |
| 3.2.5.2. Encuestas .....                                                                              | 32        |
| 3.3. Población y Muestra.....                                                                         | 33        |
| 3.3.1. Población .....                                                                                | 33        |
| 3.3.2. Muestra.....                                                                                   | 33        |
| 3.4. Proceso metodológico .....                                                                       | 35        |
| <b>CAPÍTULO IV. ....</b>                                                                              | <b>36</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>                                                                   | <b>36</b> |
| 4.1. Resultados .....                                                                                 | 37        |
| 4.1.1. Encuesta a empleados administrativos.....                                                      | 37        |
| 4.1.2. Resultado de entrevista al personal directivo .....                                            | 45        |
| 4.1.3. Diagnóstico de los procesos del Departamento de Talento Humano<br>de la Corporación Dole ..... | 48        |
| 4.1.3.1. Organigrama del área de Recursos Humanos de la Corporación<br>Dole.....                      | 48        |
| 4.1.3.2. Proceso de selección del Recurso Humano.....                                                 | 49        |
| 4.1.3.3. Proceso de evaluación del Talento Humano .....                                               | 51        |
| 4.1.3.4. Proceso de ascenso de los empleados administrativos .....                                    | 52        |
| 4.1.3.5. Flujograma de selección del personal operativo .....                                         | 53        |

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.3.6. Flujograma de capacitación del Recurso Humano .....                                             | 54        |
| 4.1.4. Desempeño laboral de la empresa, para conocer el grado de<br>satisfacción del personal.....       | 55        |
| 4.1.5. Gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole<br>durante el período 2013..... | 56        |
| 4.1.6. Informe de la Evaluación al Departamento de Talento Humano de la<br>Corporación Dole.....         | 60        |
| 4.2. Discusión.....                                                                                      | 62        |
| <b>CAPÍTULO V. ....</b>                                                                                  | <b>65</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                                               | <b>65</b> |
| 5.1. Conclusiones.....                                                                                   | 66        |
| 5.2. Recomendaciones.....                                                                                | 68        |
| <b>CAPÍTULO VI. ....</b>                                                                                 | <b>69</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                                                | <b>69</b> |
| 6.1. Literatura citada.....                                                                              | 70        |
| 6.2. Linkografía.....                                                                                    | 70        |
| <b>CAPÍTULO VII. ....</b>                                                                                | <b>72</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                                                       | <b>72</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>Cuadro</b>                                                                 | <b>Página</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa .....            | 37            |
| 2. Equipos de trabajo para mejorar desempeño laboral .....                    | 38            |
| 3. Mejorando su desempeño laboral.....                                        | 38            |
| 4. Empresa lo motiva .....                                                    | 39            |
| 5. Modelo de gestión del talento humano .....                                 | 40            |
| 6. Capacitación actual en el desarrollo para el personal.....                 | 40            |
| 7. Información de apoyo para la administración de personal .....              | 41            |
| 8. Trabajo coinciden con las funciones que desempeña .....                    | 42            |
| 9. Técnicas para conocer el grado de satisfacción del personal.....           | 42            |
| 10. Estrés y el conflicto que se presentan .....                              | 43            |
| 11. Gestión de talento humano en la empresa .....                             | 44            |
| 12. Mejorar su desempeño laboral.....                                         | 44            |
| 13. Incentivo por su desempeño .....                                          | 45            |
| 14. Resultados de la entrevista al personal Directivo de talento Humano ..... | 46            |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>Figura</b>                                             | <b>Página</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| 1. El Proceso Administrativo .....                        | 10            |
| 2. Organigrama Recursos Humanos Dole .....                | 48            |
| 3. Proceso para selección del Talento Humano.....         | 49            |
| 4. Proceso para evaluar al Talento Humano.....            | 51            |
| 5. Proceso para ascenso del empleado administrativo ..... | 52            |
| 6. Flujograma de selección del personal operativo .....   | 53            |
| 7. Flujograma de capacitación del personal.....           | 54            |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| Anexo                                                       | Página |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Formato de encuestas a trabajadores administrativos..... | 73     |
| 2. Formato de entrevista a personal directivo .....         | 75     |
| 3. Fotos de la investigación .....                          | 76     |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Corporación Dole, ubicado en el Cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, específicamente en el Departamento de Talento Humano. El proceso investigativo tuvo una duración de 90 días.

Se efectuó un diagnóstico de los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole mediante observación y expresados en flujogramas de procesos. El diagnóstico realizado a los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole permitió evidenciar que se sigue formas de implementación de cada paso para incorporar personal nuevo o ascenso dentro de la corporación están programadas de tal manera adecuada y acorde a las características del tipo de empresa.

Se analizó el desempeño laboral mediante encuestas para determinar el grado de satisfacción del personal resaltando que sugieren capacitaciones, la mayoría trabaja en equipo ya que consideran el mejoramiento del desempeño laboral, la mayoría coincide en que la empresa si los motiva, entre los tipos de motivación está la financiera como principal, además que los directivos se preocupan por conocer el grado de satisfacción del personal, y de ello se deriva la preocupación de obtener ambiente laboral agradable.

La gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole durante el período 2013 se estableció mediante indicadores, demostrando que se lleva un adecuado equilibrio de indicadores, por lo que la gestión en el área se encuentra bien encaminada. Se elaboró un informe de la evaluación al departamento de Talento Humano en el que consta como objetivos principales que se debe fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, a través de los empleados, además establecer una etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la lógica, involucrando a todos los miembros de la organización.

## **ABSTRACT**

This research was conducted at Dole Corporation, located in Babahoyo canton, Los Rios province, specifically in the Human Resource Department. The investigative process lasted 90 days from approval of the project.

A diagnosis of the processes of the Department of Human Talent Dole Corporation by observation was made and expressed in flowcharts processes. The diagnosis made to the processes of the Department of Human Talent Dole Corporation allowed noting ways of implementing each step continues to incorporate new staff or rise within the corporation are scheduled in such properly and according to the characteristics of the type of company.

Job performance was analyzed using surveys to determine the level of staff satisfaction highlighting that suggest training, most work in teams because they believe that improved job performance, the dying agrees that motivates the company if, among the types of motivation is the main financial and also that managers care about knowing the degree of satisfaction, and this concern to obtain pleasant work environment is derived.

Managing the Human Resource Department of Dole Corporation during the period 2013 indicators was established by demonstrating that an appropriate balance of indicators is carried, so that the management in the area is on track. A report of the evaluation was made to the Department of Human Resource in which consists the main objectives that should foster a culture of compliance goals in productive projects through employees also establish an early stage of information on the method that helps to overcome personal strengths and provide clarity on logic, involving all members of the organization.

**CAPÍTULO I.**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

Las empresas a nivel mundial se adhieren a una gestión de talento humano, pues les indica en tanto y en cuanto la necesidad de introducir a la organización herramientas que permitan alinear estrategias y permitiendo la integración del trabajador para mejorar su desempeño y por ende su productividad.

Realizar gestión de Talento Humano es primordial, puesto que en toda estructura organizativa comercial o de servicios, el personal que está a cargo de la producción y administración debe estar adecuadamente organizado y apoyado en los componentes de la gestión como son el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento continuo del desempeño laboral del empleado.

Ecuador se suma al cambio en la visión que se enmarca sobre la gestión de Talento Humano, ya se puede evidenciar en las grandes y pequeñas empresas su verdadero interés por el capital más importante dentro de la entidad, el personal, pues se considera el eje central de las operaciones productivas y administrativas.

En el cantón Babahoyo existen empresas multinacionales que tienen establecido un departamento de gestión de talento humano a fin de mejorar la eficiencia de personal, las empresas pequeñas o Pymes no tienen integrado este departamento sin embargo el administrador se encarga de gestionar su personal hacia la eficiencia, atendiendo sus requerimientos.

Por parte de los gerentes administrativos es esencia el interés que debe poner en mejorar el desempeño del empleado, y una de las maneras de lograrlo es verificar que desea, necesita o aspira el empleado. Esto se logra indagando sobre las necesidades primordiales que desea el empleado y la manera en que desea ser reconocido por su labor y esfuerzo por el bien de la empresa.

Las operaciones de Dole-Ecuador se inician el 1ero de enero de 1955 bajo el nombre de Standard Fruit Company, en ese entonces subsidiaria de Standard Fruit & Steamship Company, habiendo celebrado su Cuadragésimo Quinto Aniversario en el año 2000, como exportadora de la más prestigiosa marca de legumbres y frutas frescas del mundo: DOLE.

Dole como toda empresa necesita conocer cómo se da la gestión de su departamento de recursos humanos y cómo mejorarlo a fin de establecer verdaderos parámetros de medición de satisfacción del cliente interno, lo cual se verá reflejado en la producción que se brinda al cliente externo.

#### **1.1.1. Planteamiento del problema**

En Dole es indispensable examinar por qué es necesario establecer un análisis de la gestión, las cuales se detallan a continuación:

Existen cambios continuos en el personal administrativo, lo que ocasiona muchas veces que no se siga con el proceso de gestión planteado, además la poca capacitación para todas las áreas provoca deficiente desempeño laboral, al mismo tiempo una inadecuada retroalimentación y reconocimiento al perfeccionamiento de los empleados no permite valorar el esfuerzo realizado.

Si los empleados no son motivados por sus tareas, existirá descontento entre el personal, y no brindarán todo su esfuerzo a la consecución de los objetivos de área y estos a su vez confluyan al cumplimiento de la misión de la empresa

A todo esto se suma la poca organización para formar un conjunto dinámico de relaciones interpersonales entre los empleados con verdaderas fuentes de motivación para la eficiente y armoniosa relación entre empleados y directivos.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿La deficiente gestión del departamento de talento humano ha incidido en el desempeño laboral del personal administrativo en la corporación Dole, año 2013?

### **1.1.3. Delimitación del problema**

**Objeto de estudio:** Se asentará en la realización de una evaluación a la gestión del departamento de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Corporación DOLE, año 2013.

**Campo de acción:** Administración

**Área:** Gestión del Talento Humano.

**Delimitación espacial:** Corporación DOLE con asentamiento en las provincias de los Ríos, Manabí y Guayas.

**Delimitación temporal:** 2013

### **1.1.4. Justificación y Factibilidad**

Es de vital importancia la propuesta planteada de la presente investigación, ya que sin una correcta gestión del talento humano, a Dole le será muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos.

Al igual que cualquier organización pública o privada, Dole debe estar actualizadas en gestión del talento humano y seguimiento del desempeño laboral, deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia en materia de administración de personal.

La preocupación de una incorrecta aplicación de gestión del talento humano en Dole la hará que sea fácil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos. La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

Para la presente propuesta investigativa los costos que fueron asumidos por el autor lo que hizo que este proyecto fuere factible.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Evaluar la gestión del departamento de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Corporación Dole, año 2013.

### **1.2.2. Específicos**

1. Efectuar un diagnóstico de los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole.
2. Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.
3. Determinar la gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole durante el período 2013.
4. Emitir el informe de la evaluación al departamento de Talento Humano.

### **1.3. Hipótesis**

La evaluación del desempeño al personal administrativo de la Corporación Dole, año 2013 determina la eficiencia y eficacia en las funciones administrativas.

**CAPÍTULO II.**  
**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. Fundamentación conceptual**

### **2.1.1. El proceso Administrativo**

Los procesos administrativos están destinados para planificar, dirigir y controlar todas las cuestiones dentro de una organización, así como también asegurar la correcta utilización de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas **(Toso, 2008)**.

Se puede determinar que dentro de las empresas se plantea la estructura de las empresas con el fin de dirigir y controlar todas las actividades a las cuales están inmersas con el fin de que se pueda alcanzar la eficiencia de los trabajadores que debe tener una función individual de coordinar, esto tramites deben ser en función a las esencias y así armonizar todo aquel esfuerzo individual que se debe esforzar a los grupos **(El Prisma.com, s.f.)**

### **2.1.2. Las funciones de la administración y el proceso administrativo**

Las funciones administrativas se requieren de pequeñas responsabilidades por parte de los directivos de la empresa, estos a su vez deben designar funciones a sus subalternos con el fin de mantener un buen orden dentro de la organización y a su vez demostrarles a los gerentes que son buenos profesionales. Dentro de la funcionalidad de la administración se toma como base los siguientes aspectos: **(uas.mx.com, 2009)**

1. **Planificación.**- Desarrollan todo aquellos procesos empresariales con el fin de cumplirlo en un futuro. Se la determina de la siguiente manera
  - a) Plantea objetivos principales para la empresa
  - b) Cumplen las políticas del medio ambiente
  - c) Planificación para cumplir con los objetivos

**2. Organizar.-** la organización es uno de los primeros pasos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Este a su vez es el encargado de dividir los grupos de trabajo, de acuerdo a las actividades que realizan **(uas.mx.com, 2009)**

**3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos.-** mediante este proceso la empresa se asegura que ingresen trabajadores competentes, demostrándole así un ambiente adecuado de trabajo, para que los trabajadores se sientan a gusto **(uas.mx.com, 2009).**

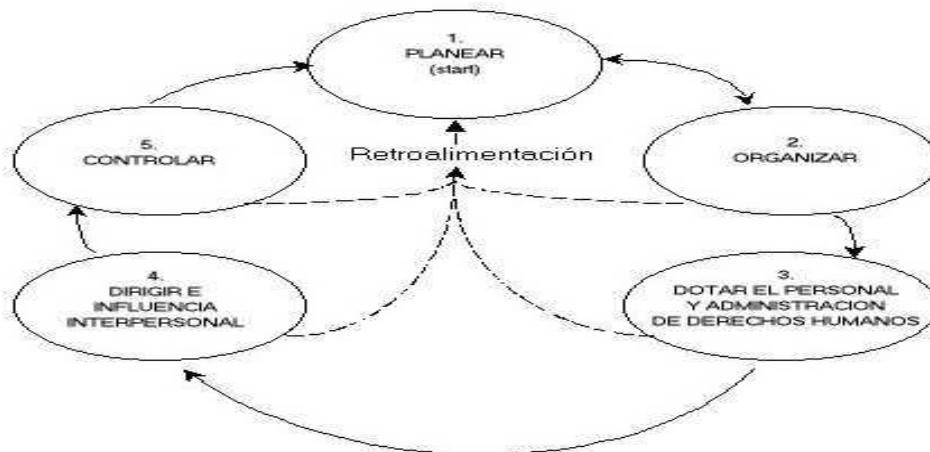
**Controlar.-** dicho control es el encargado de hacer cumplir con el desempeño de sus trabajadores con el propósito que lograr los objetivos propuestos dentro a de la empresa **(uas.mx.com, 2009)**

Establecer metas y normas

Se refleja en determinar el desempeño y corregir las anomalías encontradas en la empresa **(uas.mx.com, 2009).**

Los procesos administrativos contribuyen una serie de funciones las cuales deben administrarse dentro de la empresa. Esto consiste en la planificación, organizaciones, control de todas las funciones a desempeñar, se enlaza las siguientes figura **(uas.mx.com, 2009).**

- a) Secuencias determinadas desde el control hasta la planificación
- b) Coordinaciones de las funciones desde la 2, 3, 4 y 5 hasta llegar a la planificación
- c) Se realiza el diagrama con la finalidad de mejorar la capacidad de planificación **(uas.mx.com, 2009)**



*Figura 1. El Proceso Administrativo*

**Fuente:** <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

### 2.1.3. Elementos del proceso administrativo

Uno de los elementos principales dentro de los procesos administrativos se lo realiza mediante la estructura y el esfuerzo humano, estableciéndose así los procesos mediante la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa **(Díaz, 2010)**

#### 2.1.3.1. Planeación

**Planeación:** Mediante la planeación se fija en la acción a la cual debe cumplir, determinando así la ética y principios morales en la realización o cumplimiento del trabajo dentro de la empresa

**Planeación:** se la realiza mediante el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la empresa, determinando así un programa detallados que lo que debe realizar a futuro **(Díaz, 2010)**.

#### **2.1.3.1.1. Importancia de la planeación**

Una de las principales importancia de la planeación es el cumplimiento de las metas y objetivos, ejerciendo así un control adecuado del control en todas las operaciones de la empresa, con el fin de minimizar riesgos, reducir costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo. **(Diaz, 2010).**

#### **2.1.3.1.2. Pasos de la planeación**

- Oportunidad.
- Cumplimiento de objetivos.
- Premisas.
- Alternativas.
- Metas deseada.
- Elección
- Planes de apoyo.
- Presupuesto.

#### **2.1.3.1.3. Tipos de planes**

**Objetivos:** Representa el objetivo final que se encamina a la organización, mediante la integración del personal, la dirección y el control.

**Políticas:** Constituyen declaraciones generales que guían que determinan la toma de decisiones, son esenciales porque cumple con los objetivos planteados **(Diaz, 2010).**

#### **2.1.3.1.4. Ventajas y desventajas de la planeación**

##### **Ventajas:**

- Orden y propósito.
- Cambios futuros.
- Resolver preguntas.
- Base para el control.
- Verifica la realización.
- Visualización del conjunto.

##### **Desventajas:**

- Hechos futuros.
- Mucho dinero.
- Barrera psicológica.
- Ahoga la iniciativa.
- Demoras las acciones.

#### **2.1.3.2. Organización**

**Organización:** deben existir mediante las funciones, y elementos materiales dentro de una organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados **(Díaz, 2010)**.

**Organización:** alcanzan ciertos objetivos, asignadas por el administrador para supervisar y coordinar toda la estructura de la empresa **(Díaz, 2010)**.

##### **2.1.3.2.1. Importancia de la organización**

Dentro de la organización se plantea la principal importancia el cual está sujeta a cambios constantes dentro de la empresa, esto siempre pasa en un tiempo no establecido **(Díaz, 2010)**.

- Lograr los objetivos del grupo.
- Desempeñar las actividades eficientemente.
- Reducir costos e incremento de la productividad.

#### **2.1.3.2.2. Procesos de la organización**

El proceso de la organización refleja los objetivos a seguir y los planes a cumplir, esto se debe dar mediante la autorización del administrador de la empresa, estableciendo así un juicio establecido, y esperando un cambio establecido dentro de la empresa **(Díaz, 2010)**.

Dentro de los procesos de la organización se debe determinar los siguientes pasos:

1. Objetivos de la empresa.
2. Políticas y planes de apoyo.
3. Actividades necesarias para ejecutarlos.
4. Recursos humanos y materiales
5. Desempeñar las actividades asignadas.
6. Relaciones de autoridad y flujos de información.

#### **2.1.3.3. Dirección**

**Dirección:** implica guías a los individuos que integran la organización a fin de que funcionen efectivamente para el cumplir con los objetivos.

**Dirección:** lograr que contribuyan a los objetivos de la organización **(Díaz, 2010)**.

##### **2.1.3.3.1. Importancia de la dirección**

Se la establece de la siguiente forma:

- Planeación y organización.
- Estructura organizacional.
- Productibilidad.
- Sistemas de control.
- Lograr mejores resultados **(Diaz, 2010)**.

#### **2.1.3.3.2. Elementos de la dirección**

**Motivación al personal:** Lo más importante de la dirección, es que se puede logra la ejecución del trabajo. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Contenido.
- Enfoque externo.

Se describe las razones mediante la cual los empleados sean más específicos en las labores a realizarse y que puedan aportan datos valiosos para mejorar la conducta **(Diaz, 2010)**.

#### **2.1.3.3.3. Teorías del contenido**

Especifica la conducta mediante las teorías de explicación interna, también se la determina como teorías elementales en base en procesos internos **(Diaz, 2010)**.

Se Establece la naturaleza humana en base al crecimiento de los riesgos de la empresa:

- Necesidad de alimento
- Amor o pertenencia
- El deseo de fuerza y logro **(Diaz, 2010)**.

#### 2.1.3.3.4. Teorías del enfoque externo

Establece la conducta de la organización mediante el cumplimiento de las organizaciones y éstas son claves para determinar la motivación mediante la excelente conducta de los individuos de la empresa

**Utilizar un liderazgo efectivo:** Es de gran importancia para la empresa, mediante la adquisición de los recursos humanos, con el fin de cumplir con los objetivos **(Díaz, 2010)**.

Confluyen las etapas de dirección y su importancia en la efectiva dependencia:

- Lograr los objetivos.
- Comunicación.
- Subordinado.
- Corrección de errores.
- Marco formal de disciplina.

De acuerdo con los diversos estilos de liderazgo mediante el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

**Mantener un excelente sistema de comunicación:** Los aspectos claves de la dirección

La comunicación mediante el proceso el cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Los sistemas de comunicación se origina mediante la disminución del rendimiento del grupo y el logro de los objetivos **(Díaz, 2010)**.

Se la determina mediante los tres elementos esenciales:

- **Emisor**

- **Transmisor**
- **Receptor**

Facilita el entendimiento de comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla **(Díaz, 2010)**.

- **Formal.** estructura formal de la organización y canales organizacionales.
- **Informal.** Canales formales de la organización.

Es de gran importancia, porque depende mediante la comunicación formal e informal de acuerdo a la administración empleada con el fin de cumplir con los objetivos planteados y así apoyar las redes informales.

Se la define mediante dos tipos de comunicación:

- **Vertical.** Fluye los niveles administrativos mediante el cumplimiento de las instrucciones empleadas
- **Horizontal.** Se establece mediante memorándum el cual se transmite oralmente
- **Escrita.** Se lo determina mediante lo escrito o gráfico **(Díaz, 2010)**.

#### **2.1.3.4. Control**

**Control:** evalúa el desempeño mediante medidas correctivas, de acuerdo con los planes.

**Control:** Correlación el desempeño con el fin de cumplir los objetivos de la empresa **(Díaz, 2010)**.

#### **2.1.3.4.1. Importancia del control**

Establece el buen desempeño de los objetivos y metas a cumplir el cual se los persiguen mediante la adquisición de nuevo proyectos empleados, logrando así lo antes planeado con el fin de cumplir con las necesidades de la empresa.

#### **2.1.3.4.2. Proceso de control**

Se lo determina mediante tres pasos importantes, de acuerdo a los procesos básicos de control:

- 1) Establecimiento de estándares:** refleja los puntos exactos dentro de la administración de controles, cumpliendo así los pasos lógicos del proceso de control

Los principales criterios se los determina mediante los puntos seleccionados dentro de los programas de planeación, mediante la estipulación de un buen desempeño, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes **(Díaz, 2010)**.

- 2) Medición del desempeño:** se la determina con el fin de determinar las desviaciones establecidas con el de medirlas efectivamente **(Díaz, 2010)**.

Se establecen mediante una forma apropiada para determinar con exactitud lo que hacen los subordinados.

- 3) Corrección de las desviaciones:** Se refleja mediante el desempeño de la estructura organizacional.

Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos **(Díaz, 2010)**.

Se la define de la siguiente manera

### **Tipos de control**

- Preliminar.
- Concurrente.
- Retroalimentación.

**Planificación.-** Implica que los administradores piensen con anticipación en las metas y las acciones, y que base sus actos en algún plan, lógica y no en corazonadas. Los planes que se realizan presentarán los objetivos de la empresa y así mismo establecerán los procedimientos más adecuados para alcanzar dichos objetivos **(Diaz, 2010)**.

**Organización.-** Ordena y distribuye el trabajo entre los miembros de una organización

**Dirección.-** Motiva a los empleados para que realicen tareas exactitud **(Diaz, 2010)**.

**Control.-** El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas.

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon.

#### **2.1.4. Evaluación de desempeño**

Es cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación de esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúes con el buen nivel. **(Dessler, 2009)**.

#### **2.1.4.1. Importancia de la evaluación de desempeño**

En la evaluación de desempeño se determina para el cumplimiento y evaluación del desempeño.

Resalta lo más importantes de los procesos de evaluación con el fin de dar a conocer a cada individuo evaluado cómo marcha en sus labores, lo que opina su supervisor de su trabajo, De igual forma le permite a la organización tener en cuenta cómo se desempeñan sus trabajadores en las actividades de sus cargos.

Se hace necesario implementar adecuadamente los resultados de los procesos empleados, y por ende establecer así todas las decisiones del personal, lo cual se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales. **(Chiavenato, 2008)**

#### **2.1.4.2. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Verifica la evaluación de los procesos mediante los desempeño y estableciendo un adecuado perfil ayudando así los beneficios a mediano y corto plazo

A continuación se mencionan beneficios señalados por el referido autor:

#### **2.1.4.3. Beneficios para el Jefe**

- Especificar el buen desempeño y comportamiento de los empleados de la empresa
- Mejorar el estándar de desempeño

Comprende el mecanismo de evaluación de desempeño dando a conocer buen desempeño dentro de la empresa.

#### **2.1.4.4. Beneficios para el Subordinado**

- Comportamiento y desempeño en empresa y sus empleados.
- expectativas del buen desempeño, mediante la evaluación del jefe.
- Mejorar su
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol. **(Chiavenato, 2008).**

#### **2.1.4.5. Beneficios para la Organización**

- Evaluar el potencial humano
- Identificar lo que necesitan los empleados mediante el cumplimiento de las actividades
- Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. **(Chiavenato, 2008).**

#### **2.1.4.6. Pasos del proceso de evaluación de desempeño**

Evaluar el desempeño que se realiza una serie de pasos a ejecutarse para el logro eficaz del mismo.

Se propone determinar el trabajo, especifica el desempeño e informar al empleado

##### **2.1.4.6.1. Definir el Puesto**

Es asegurarse de que el jefe y sus subordinados coinciden con respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo. **(Dessler, 2009).**

##### **2.1.4.6.2. Evaluar el Desempeño**

Desempeña las normas establecidas; lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificar. **(Dessler, 2009).**

### **2.1.5. Gestión de Talento Humano**

La Planificación Estratégica del Capital Humano como el proceso de análisis de las necesidades de capital humano, conforme cambia los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad del capital humano demandada por la organización. **(Jaramillo, 2008)**

La disponibilidad del sistema de información, así como el análisis y valoración de puestos son requisitos claves que se suman a la existencia de un plan estratégico organizacional como factores esenciales para elaborar la planeación estratégica del capital humano, sin estos elementos no se puede determinar el inventario de competencias del nivel actual y futuro del Capital Humano demandado, ni sus costos. **(Cedeño, 2011).**

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la Información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada **(Jaramillo, 2008).**

#### **2.1.5.1. Procesos de gestión del talento humano**

**Reclutamiento y selección de personas:** Se especifica el tipo de reclutamiento con el fin de buscar un adecuado candidato para cumplir con el puesto asignado dentro de la empresa **(Jaramillo, 2008).**

Una vez seleccionado el personal adecuado se permite ingresar dentro de la organización con el fin de cumplir con las expectativas dentro de la empresa y

así mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización **(Jaramillo, 2008)**.

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- **Entrevista de selección:** forma parte entre dos o más personas
- **Pruebas de conocimiento y capacidades:** evalúa el nivel de conocimiento
- **Pruebas sicométricas:** Estandariza el comportamiento de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** Identifican los rasgos de personalidad
- **Técnicas de simulación:** se pretende estudiar y analizar de qué el aspirante al cargo ante la situación **(Jaramillo, 2008)**.

#### **2.1.5.2. Descripción y análisis de cargos**

##### **Descripción de cargos**

La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido

##### **Análisis de cargos**

Las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo **(Jaramillo, 2008)**.

#### **2.1.5.3. Métodos de recolección de datos sobre cargos**

**Método de la entrevista:** Proporciona la oportunidad de mostrar como desventaja que se puede presentar en la información e ideas preconcebidas.

**Método del cuestionario:** Su costo operacional es menor que el de la entrevista.

**Método de observación:** Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario **(Jaramillo, 2008)**.

#### **2.1.5.4. Empleos de la descripción y el análisis de cargos**

Ayuda al reclutamiento y selección de personas, establecimiento de criterios de salarios, y realizando la evaluación de desempeño de los trabajadores dentro de la empresa **(Jaramillo, 2008)**.

#### **2.1.5.5. Proceso de inducción y entrenamiento de personal**

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas **(Jaramillo, 2008)**.

En esta etapa, el nuevo describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas **(Jaramillo, 2008)**.

#### **2.1.5.6. Proceso de capacitación**

Mediante las jornadas de capacitación se pueden ver las habilidades de las tareas a ejecutar mediante los conocimientos, actitudes y comportamientos que

sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo **(Jaramillo, 2008)**.

#### **2.1.5.7. Proceso de compensación**

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados **(Jaramillo, 2008)**.

La compensación está conformada por elementos fijos –sueldo, estacionales o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento. Por compensación se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, estacionales e incentivos.

#### **2.1.5.8. Proceso salud y seguridad ocupacional**

Las normas que organizan un sistema pueden ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.) **(Jaramillo, 2008)**.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Evaluación**

Pero cuando queremos evaluar servicios o actividades profesionales no basta la evaluación informal. Debemos recurrir a formas de evaluación sistemática que, utilizando un procedimiento científico, tienen garantía de validez y fiabilidad. **(Cano, 2009).**

La vida cotidiana permanentemente estamos valorando sobre todo cuando ponderamos las acciones y decisiones que tomamos. Son formas de evaluación informal, las que no necesariamente se basan en una información suficiente y adecuada, ni pretenden ser objetivas y válidas. Como una primera aproximación a la precisión conceptual del término, podemos decir que la palabra evaluación designa el conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir “algo” (objeto, situación, proceso) de acuerdo con determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio.

### **2.2.2. Gestión**

Determina el comportamiento de los recursos mediante una índole específico a fin para los cuales han sido recabados los recursos.

En relación siempre con la GC, que es lo que aquí nos ocupa, y no con una fábrica de chocolate, es preciso comenzar diciendo que en gestión lo que menos importa y debe importar es ese énfasis que los economicistas ponen en los resultados a corto plazo, salvo en el caso de que se trate de eventos periódicos organizados con registro de caducidad, como pueden ser un concierto o una participación en un evento internacional con fecha fija **(Administrador, 2007)**

### 2.2.3. Talento humano

Se entiende mediante las características o cualidades de una persona se las refleja de la siguiente manera:

**Conocimientos:** Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

**Compromiso:** Se le conoce como competencias personales.

**Poder:** Se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo (Cuevas, 2010).

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo” **(Cuevas, 2010).**

### 2.2.4. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada **(Cartaya, 2009).**

## **2.3. Fundamentación legal**

### **2.3.1. Código de Trabajo**

#### **TITULO PRELIMINAR DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 1.- Ámbito de este Código.- regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores

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.

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 remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores. **(Ecuadorlegalonline, 2013).**

### **2.3.2. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017**

#### **Objetivo N° 9**

#### **Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

#### **9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral**

9.5. a. con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.

9.5. b. planificación la capacitación y la formación ocupacional y la productividad laboral.

9.5. c. supera formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.

9.5. d. En función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo **(Buen vivir.gob.ec, 2008).**

**CAPÍTULO III.**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Materiales y Métodos**

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

El presente trabajo de investigación se realizó en la Corporación Dole, ubicado en el Cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, específicamente en el Departamento de Talento Humano.

El proceso investigativo tuvo una duración de 90 días a partir de la aprobación del proyecto.

#### **3.1.2. Materiales y Equipos**

Se utilizó lo siguientes materiales para el cumplimiento de la investigación:

##### **3.1.2.1. Materiales**

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Documentos administrativos (copias)                    | 200 |
| Materiales bibliográficos (Lápiz, borrador, lapiceros) | 10  |
| Hojas (resmas)                                         | 4   |
| USB 2 GB. (Unidad)                                     | 2   |
| Disco magnéticos (Unidad)                              | 7   |

##### **3.1.2.2. Equipos**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Equipo de computación       | 1 |
| Calculadora                 | 1 |
| Equipo de oficina (Scanner) | 1 |
| Impresora                   | 1 |

### **3.1.3. Métodos de investigación**

Para el desarrollo del tema de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

#### **3.1.3.1. Deductivo**

Se la empleo con el propósito de establecer conceptos, leyes y principios por parte de diferentes autores para aplicarlos tanto en la definición del problema como en su solución.

#### **3.1.3.2. Inductivo**

Se lo aplicó en el estudio de los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos de la investigación, con el fin de obtener conclusiones de carácter general, que fundamenten y validen la evaluación de desempeño.

#### **3.1.3.3. Analítico**

Permitió emplearse mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas con el fin de obtener conclusiones de una manera formal

## **3.2. Tipos de investigación**

Se basa mediante la aplicación de diferentes tipos de documentos y que permitan determinar la situación de las variables en estudio.

### **3.2.1 Documental o bibliográfica**

Se determinó mediante la adquisición de documento bibliográfico, expuesta por un sin número de autores a fin de cumplir con el marco teórico

### **3.2.2 Descriptiva**

En la Corporaciones Dole se especificó las características de desempeño mediante una evaluación al personal administrativo

### **3.2.3 De campo**

Se aplicó técnicas e instrumentos de evaluación para la recolección de información del personal administrativo que labora en la Corporación Dole.

### **3.2.4. Fuentes de investigación**

#### **3.2.4.1. Primarias**

**Encuestas y entrevista** se utilizó como instrumento de verificación un cuestionario o formulario de encuesta, cuyos resultados sustentaron la evaluación.

#### **3.2.4.2. Secundarias**

Se empleó el trabajo investigativo mediante la revisión de textos, folletos, revistas y leyes con el cual aporte para el marco conceptual

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

#### **3.2.5.1. Observación directa**

Estuvo basada en la información a través de las verificaciones directas realizadas al personal administrativo de la Corporación Dole.

#### **3.2.5.2. Encuestas**

Se utilizó un cuestionario de preguntas, que permitió verificar la evaluación.

### 3.2.5.3. Entrevista

La entrevista se la realizo con el propósito de conocer ciertas cuestiones sobre la corporación DOLE, las cuales fueron dirigidas a los jefes departamentales

## 3.3. Población y Muestra

### 3.3.1. Población

La población objeto de estudio fueron los empleados administrativos de la corporación Dole que en total suman 898, para obtener el porcentaje de participación de cada uno de los departamentos, se procedió a dividir el total de cada departamento para el total de la población, tal como se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Población de DOLE**

| <b>Departamentos</b>            | <b>Total</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| Calidad                         | 17           | 1,89%             |
| Diversificados                  | 23           | 2,57%             |
| Finanzas                        | 139          | 15,48%            |
| Fundación Dale                  | 47           | 5,23%             |
| Gerencia General Fundación Dale | 3            | 0,33%             |
| Jurídico                        | 3            | 0,33%             |
| Logística                       | 481          | 53,57%            |
| Producción                      | 168          | 18,71%            |
| Recursos Humanos                | 14           | 1,56%             |
| Seguridad                       | 3            | 0,33%             |
| <b>Total</b>                    | <b>898</b>   | <b>100.00</b>     |

**Fuente: Dole, 2014**

### 3.3.2. Muestra

Para determinar el tamaño de muestra de los empleados objeto de estudio, se tomó como referencia los datos de la empresa descritos anteriormente en el

cuadro 1. La muestra se obtuvo a través del muestreo probabilístico simple para poblaciones finitas, con la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{(E^2 N - 1) + 1}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Unidad Objetiva (898 empleados)

P= Probabilidad de aceptación (0.5)

Q= Probabilidad de rechazo (0.5)

E= Margen de error = 5%

z= Nivel de Confianza 95%

$$n = \frac{898}{(0.0025 \times 898) + 1} = \frac{898}{1.83 + 1} = \frac{898}{2.83} = 318.88$$

Tamaño de la muestra = 319 empleados encuestados

Para la investigación se estratificó la muestra, esta consistió en la división previa de la población total de estudio en grupos o departamentos a cada uno de estos estratos o grupos se le asignó un porcentaje. Dentro de cada estrato se usó la técnica de muestreo sistemático, que consiste en que el tamaño de la muestra dentro de cada departamento es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población total.

Para la estratificación muestral se procedió a multiplicar el porcentaje obtenido según el cuadro 1 por el tamaño de la muestra y de esta manera obtener el número de encuestas a realizar por departamento, tal como se muestra en siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Estratificación muestral de DOLE**

| <b>Departamentos</b>            | <b>Total</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| Calidad                         | 6            | 1,89%             |
| Diversificados                  | 8            | 2,57%             |
| Finanzas                        | 49           | 15,48%            |
| Fundación Dale                  | 17           | 5,23%             |
| Gerencia General fundación Dale | 1            | 0,33%             |
| Jurídico                        | 1            | 0,33%             |
| Logística                       | 171          | 53,57%            |
| Producción                      | 60           | 18,71%            |
| Recursos Humanos                | 5            | 1,56%             |
| Seguridad                       | 1            | 0,33%             |
| <b>Total</b>                    | <b>319</b>   | <b>100.00</b>     |

Fuente: Dole, 2014

### **3.4. Proceso metodológico**

La evaluación a la gestión del departamento de Talento Humano de la Corporación Dole siguió el siguiente esquema:

Se efectuó un diagnóstico de los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole mediante observación y expresados en flujogramas de procesos. A continuación se analizó el desempeño laboral de la empresa, utilizando encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal que allí labora, sumado a esto se planteó indicadores para medir la gestión en reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Seguidamente se investigó la gestión del Departamento de Talento Humano para lo cual se solicitó documentos que soporten todo el proceso administrativo que se da en el área; con los irregularidades que se encontraron se emitió el informe de la evaluación al departamento de Talento Humano que permitió mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. También se pudo conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada. Para asignar el trabajo en forma adecuado se estableció indicadores de reclutamiento, selección y capacitación.

**CAPÍTULO IV.**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

### 4.1.1. Encuesta a empleados administrativos

Para el logro de este objetivo, se encuestó al personal de la empresa, cuyos resultados, se describen a continuación:

#### 1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es democrático (participativo)?

**Cuadro 1. Estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre       | 209               | 66%               |
| A veces       | 90                | 28%               |
| Nunca         | 20                | 6%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

**Elaborado por:** Shofre Manuel Morejón Pazmiño

#### **Análisis e interpretación:**

El 66% que representa la mayoría de los encuestados considera que el liderazgo siempre se ejerce en la dirección mientras que el 28% considera que a veces, finalmente una minoría considera que nunca es participativo.

Según estos resultados se demuestra que los empleados en su mayoría consideran que existe verdadero liderazgo en la empresa, lo que contribuye a un mejor ambiente laboral.

## 2. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

**Cuadro 2. Equipos de trabajo para mejorar desempeño laboral**

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 219        | 69%         |
| A veces      | 79         | 25%         |
| Nunca        | 21         | 6%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>319</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

### **Análisis e interpretación**

El 69% de los encuestados consideran trabajar en equipo siempre y que se apoyan para su desempeño laboral mientras que el 25% considera que a veces se apoya, finalmente el 6% de ellos considera que nunca se apoya en equipos de trabajo.

Se debe considera el pequeño porcentaje como una debilidad dentro de la administración, pues son empleados que no consideran el trabajo conjunto como ventaja competitiva.

## 3. ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?

**Cuadro 3. Mejorando su desempeño laboral**

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 230        | 72%         |
| A veces      | 89         | 28%         |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>319</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

## **Análisis e interpretación**

En el cuadro 3 se estipuló la pregunta sobre el trabajo en equipo y cómo este influye en el desempeño laboral a lo cual el 72% de ellos considera que siempre, mientras que el 28% considera que a veces incrementa la efectividad organizacional.

### **4. ¿La empresa lo motiva?**

**Cuadro 4. Empresa lo motiva**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre       | 169               | 53%               |
| A veces       | 150               | 47%               |
| Nunca         |                   |                   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

## **Análisis e interpretación**

El cuadro 4, muestra los resultados de la pregunta sobre la motivación empresarial a lo cual el 53% siempre motiva a la empresa y el 47% considera que a veces le motiva a la empresa.

Es preocupante este porcentaje, pues se evidencia la poca motivación que realiza la empresa a sus empleados, y esto puede incidir en su rendimiento laboral, lo que se debe tomar en cuenta para las planificaciones del siguiente año en el departamento de Recursos Humanos.

**5. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral?**

**Cuadro 5. Modelo de gestión del talento humano**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre       | 205               | 64%               |
| A veces       | 88                | 28%               |
| Nunca         | 26                | 8%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

**Análisis e interpretación**

La mayoría es decir el 64% de los encuestados considera que siempre la empresa cuenta con un modelo de gestión, mientras tanto el 28% de ellos considera que se carece de este aspecto dentro de la empresa, finalmente el 8% coinciden en expresar que nunca sucede esto.

**6. ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?**

**Cuadro 6. Capacitación actual en el desarrollo para el personal**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Muy Bueno     | 160               | 50%               |
| Bueno         | 110               | 35%               |
| Malo          | 49                | 15%               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

## **Análisis e interpretación**

El 50% de los encuestados considera que la capacitación que brinda la empresa incide en el desarrollo personal y es muy bueno, mientras que el 35% de ellos apenas lo considera bueno en el desarrollo para el personal y finalmente el 15% de los trabajadores lo considera malo.

### **7. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?**

**Cuadro 7. Información de apoyo para la administración de personal**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre       | 175               | 55%               |
| A veces       | 39                | 12%               |
| Nunca         | 105               | 33%               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dolé

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

## **Análisis e interpretación**

El 55% de los empleados considera que siempre se dispone de información de apoyo para la administración mientras que el 12% considera que a veces se dispone de información para el personal y el 33% de ellos considera que nunca apoya al personal.

**8. ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?**

**Cuadro 8. Trabajo coinciden con las funciones que desempeña**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre       | 180               | 56%               |
| A veces       | 139               | 44%               |
| Nunca         | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

**Análisis e interpretación**

El 56 % de los trabajadores coincide en que las funciones que realiza están acorde a su puesto y el 44% de ellos asegura que a veces desempeña funciones que no están acorde al puesto.

**9. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para conocer el grado de satisfacción del personal?**

**Cuadro 9. Técnicas para conocer el grado de satisfacción del personal**

| <b>OPCIÓN</b>       | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Observación directa | 99                | 31%               |
| Entrevistas         | 121               | 38%               |
| Cuestionario        | 99                | 31%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

## Análisis e interpretación

El cuadro 9 establece los resultados sobre la pregunta para conocer las técnicas que usa la empresa para determinar el grado de satisfacción laboral, en lo que resulto que el 38% de ellos considera que es por medio de entrevistas la técnica para la empresa mientras que el 31% de los entrevistados considera que la empresa para conocer el grado de satisfacción personal lo hace por observación directa y cuestionario.

### 10. ¿El estrés y el conflicto se presentan?

**Cuadro 10. Estrés y el conflicto que se presentan**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre       | 80                | 25%               |
| A veces       | 210               | 66%               |
| Nunca         | 29                | 9%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

## Análisis e interpretación

Con respecto a la problemática del estrés y conflictos dentro de la empresa es más de la mitad de los encuestados considera que siempre se presentan mientras que una cuarta parte considera que sucede a veces y finalmente una mínima cantidad asegura que nunca.

## 11. ¿Cree usted que existe gestión de talento humano en la empresa?

**Cuadro 11. Gestión de talento humano en la empresa**

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 209        | 66%         |
| No           | 110        | 34%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>319</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

### **Análisis e interpretación**

El 66% de los encuestados coinciden en que si existe gestión de talento humano en la empresa y el 34% restante considera que no existe gestión de talento humano.

## 12. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?

**Cuadro 12. Mejorar su desempeño laboral**

| OPCIÓN         | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------------|------------|-------------|
| Frecuentemente | 180        | 56%         |
| Regularmente   | 105        | 33%         |
| Nunca          | 34         | 11%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>319</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

### **Análisis e interpretación**

El 56% de los encuestados aseguran que se debe dar frecuentemente la capacitación para mejorar su desempeño laboral, el 33% considera que debe ser regularmente que brinde capacitación mientras el 11% de ellos no lo considera necesario para mejorar su desempeño.

### 13. ¿Qué tipo de incentivo recibe en la organización, por su desempeño?

**Cuadro 13. Incentivo por su desempeño**

| OPCIÓN        | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---------------|------------|-------------|
| Financiero    | 200        | 63%         |
| No financiero | 105        | 33%         |
| Casi nunca    | 14         | 4%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>319</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empleados administrativos de la corporación Dole

Elaborado por: Shofre Manuel Morejón Pazmiño

### **Análisis e interpretación**

El 63% de los empleados administrativos asegura que el incentivo es financiero que recibe de la organización por su desempeño, el 33% de ellos manifiesta que no es financiero lo que recibe de la organización por el desempeño, finalmente el 4% coincide en que casi nunca recibe incentivo por su desempeño en la organización.

#### **4.1.2. Resultado de entrevista al personal directivo**

Los jefes administrativos se incluyeron en esta investigación, realizando para ellos una entrevista referente al tema investigado, los entrevistados fueron el Supervisor de Certificaciones, Asistente de Recursos Humanos, Gerente de fincas nuevas y Superintendente de Nómina. Los resultados se muestran a continuación.

Para lo cual se categoriza de la siguiente manera

- a.- Sergio Andrés Calero Lorenty, Supervisor de Certificaciones
- b.- Martha Natalia Beltrán Baquerizo, Asistente de Recursos Humanos
- c.- Jaime Nuques, Gerente de fincas nuevas
- d.- Hilda María Vallejo Alarcón Superintendente de Nomina.

**Cuadro 14. Resultados de la entrevista al personal Directivo de talento Humano**

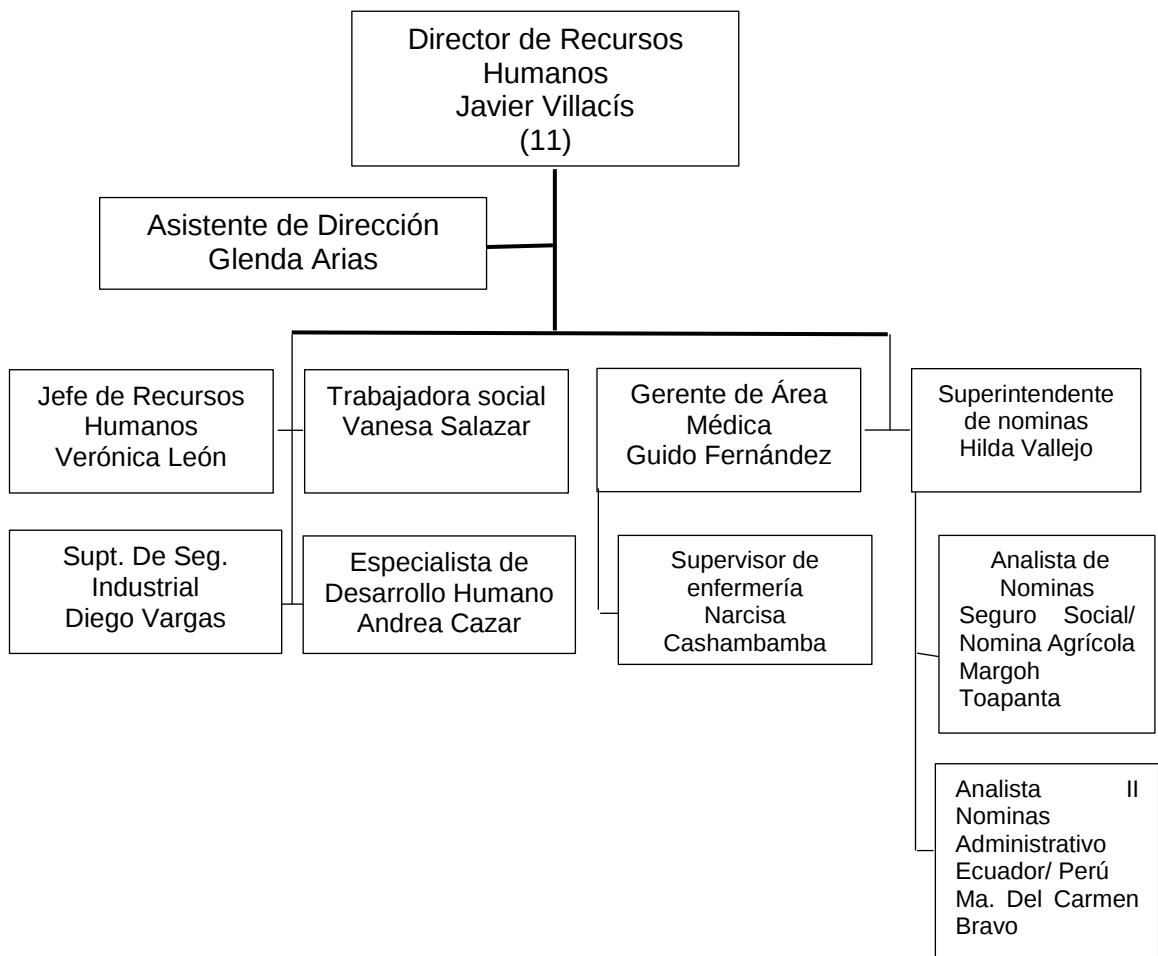
| Pregunta                                                                                                                             | Respuesta                                        |                                                                                   |                                                                                         |                                   |                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                      | A                                                | B                                                                                 | C                                                                                       | D                                 | Análisis                                                                                                   |
| 1.- ¿Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional para los empleados, y si existe, está acorde con la empresa?            | Si existe pero no está bien definido             | No existe                                                                         | Está en sus inicios.                                                                    | No existe                         | Se establece desconocimiento sobre el plan estratégico de la Corporación por parte del personal directivo. |
| 2.- ¿Existen indicadores que midan la gestión de la empresa?                                                                         | Si existe con medición y se evalúan a fin de año | Están como islas no están juntas están separadas                                  | Si. Costo por caja, calidad, cumplimiento o de volumen                                  | No existe                         | No existe concordancia en las respuesta sobre indicadores de gestión                                       |
| 3.- ¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección en la empresa?                            | Si está definido y procedimientos establecidos   | Si existe un proceso de comunicación, que se aporta con correos, y procedimientos | Se comunica por mail a toda la empresa                                                  | Si está en un sistema electrónico | Existe un buen sistema de comunicación en la empresa lo que ayuda a establecer procesos idóneos.           |
| 4.- ¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad? | Si existen basados en los perfiles               | Está a un nivel básico                                                            | Si. Obedece a un plan maestro donde se definieron perfiles y competencias por posición. | Si se emplea.                     | El proceso de perfiles es idóneo en la empresa                                                             |
| 5.- ¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?            | Si se realizan metas que son medibles            | Se ha dado seguimiento a la reacción en cada capacitación o formación.            | Aun no...tarea pendiente                                                                | Si existe.                        | Los procesos para desarrollo del personal se alinean a indicadores de gestión                              |

|                                                                                          |                                                                                                   |                                                                                           |                                                              |                                               |                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.- ¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?                           | Si se trabaja con un programa llamado strylly                                                     | Si existe una herramienta llamada Strateyn lisn                                           | Si. Cumplimiento de metas específicas por unidad de negocio. | Si trabajamos con una herramienta electrónica | Es aceptable el nivel de eficiencia en los procesos para medir el desempeño al contar con programas estadísticos                |
| 7.- ¿Existen instrumentos que midan la satisfacción del personal?                        | Se mide el clima laboral basado en preguntas concretas relacionadas al jefe inmediato             | Es la misma herramienta que está en el ítem 6                                             | Si. Se realiza anualmente una medición del ambiente laboral. | Si realiza una evaluación del clima laboral.  | La gestión de la dirección de Talento humano es eficiente al establecer instrumentos para medición de satisfacción del personal |
| 8.- ¿Existencia en la organización un plan de incentivos documentado para los empleados? | Si existe basados en política y evaluación de desempeño (incremento salarial, y Bonos económicos) | Existe un incremento anual de sueldo, más un bono por evaluación de desempeño. (Política) | Si. Existe un esquema de bonificación previamente definido,  | Si existe una evaluación de desempeño         | Es una estrategia favorable incentivar al talento humano por su esfuerzo en el trabajo.                                         |
| 9.- ¿Existe un plan de capacitación?                                                     | Si existe plan y cronograma para el año o más.                                                    | Si existe un plan de capacitación.                                                        | No.                                                          | Si existe pero no se aplica al 100%           | La no aplicación del plan de capacitación perjudica a los empleados.                                                            |

#### 4.1.3. Diagnóstico de los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole

Al realizar el diagnóstico de los procesos dentro de la empresa Dole, se establece el organigrama de la compañía.

##### 4.1.3.1. Organigrama del área de Recursos Humanos de la Corporación Dole



**Figura 2. Organigrama Recursos Humanos Dole**

**Fuente:** Corporación Dole

Dentro del área de Recursos Humanos se dan los procesos que a continuación se describen mediante flujogramas.

#### 4.1.3.2. Proceso de selección del Recurso Humano



**Figura 3. Proceso para selección del Talento Humano**

**Fuente:** corporación Dole

La unidad de talento humano realiza la selección de personal administrativo para el período del 2013, de la manera prevista en el esquema anterior.

#### Descripción del puesto a cubrir

Toda selección de personal origina un proceso, para ello el departamento necesita conocer la información del puesto y los requisitos necesarios a fin de determinar el perfil. En él se incluye: responsabilidad del puesto, perfil competencial, habilidades que requiere el puesto y el desempeño.

### **Recepción de carpetas de aspirantes**

Para este proceso se recogen las carpetas ingresadas en la unidad, a fin de revisar minuciosamente el contenido de las mismas, además se debe relacionar con las necesidades de la empresa.

### **Entrevistas con candidatos**

En esta fase se realiza un análisis de toda la información recibida, se toma en cuenta, los cambios de empresa y los motivos de cambio si fuera el caso.

Se debe determinar el interés del candidato por conseguir el puesto, formación requerida para el puesto, experiencia, motivación tanto personal como profesional y disponibilidad a ocupar el cargo.

### **Selección de personal**

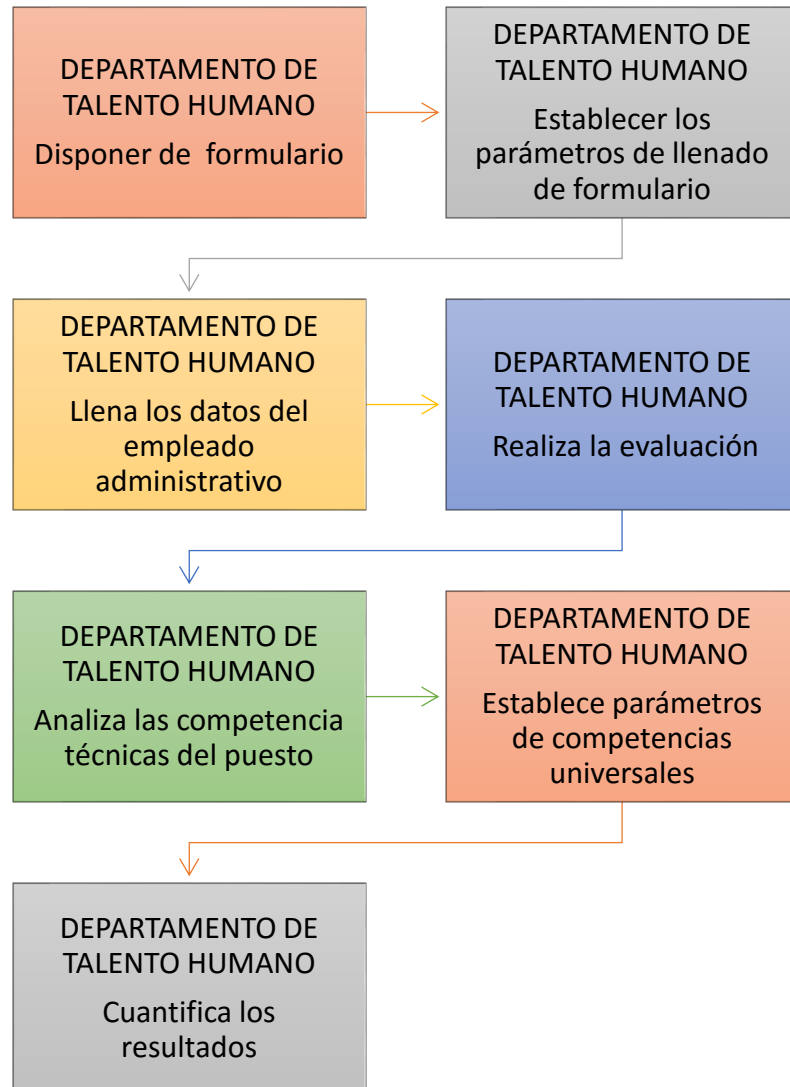
En esta fase se plantea al candidato ideal para ocupar el puesto, se organiza el contrato y fecha de ingreso a la empresa.

### **Conocimiento de puesto**

Encargado del departamento asigna el lugar de trabajo al nuevo empleado.

#### 4.1.3.3. Proceso de evaluación del Talento Humano

Para el proceso de evaluación al empleado se sigue el siguiente esquema:

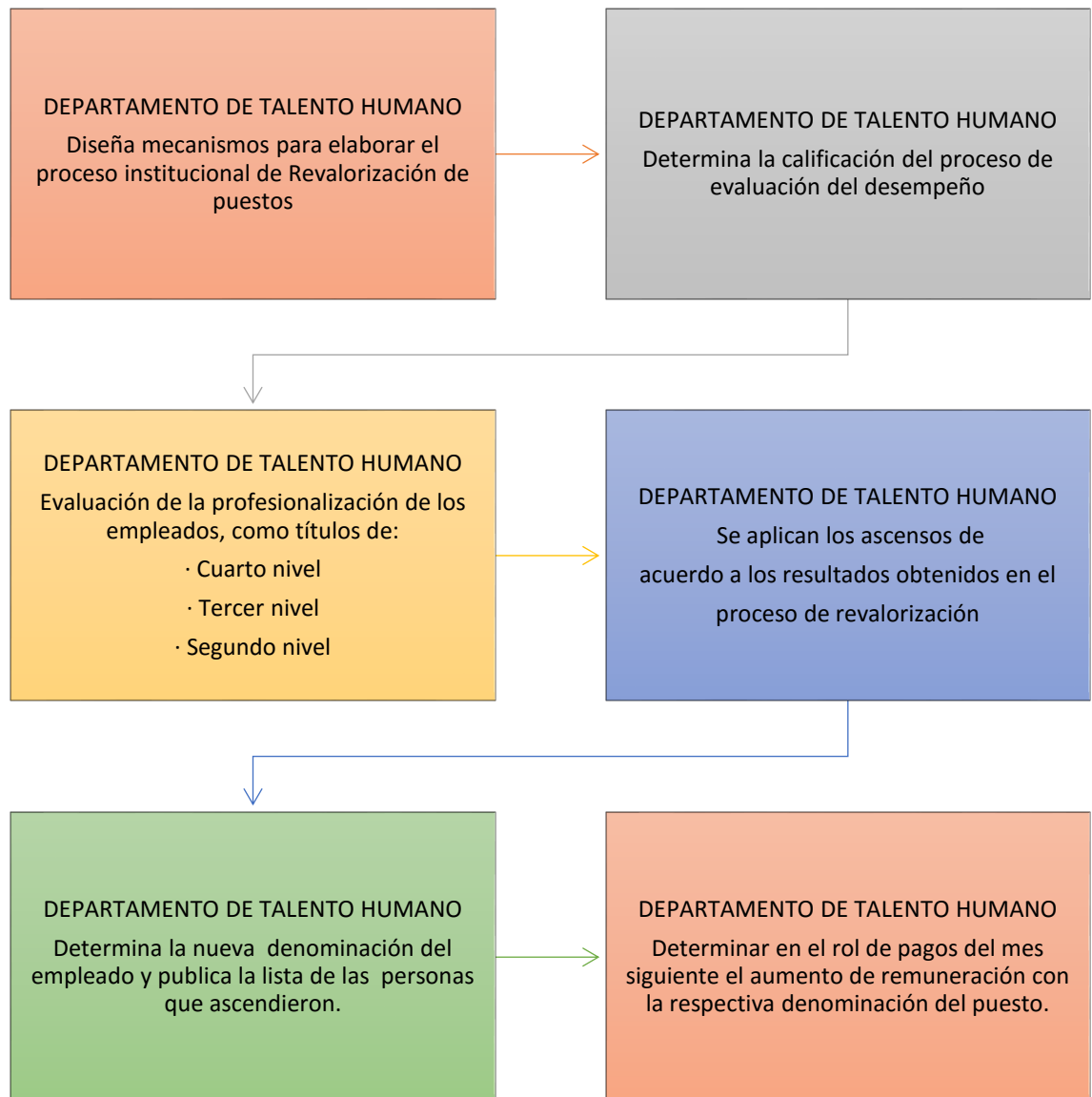


**Figura 4. Proceso para evaluar al Talento Humano**

**Fuente:** Corporación Dole

La unidad de talento humano aplica la evaluación del desempeño al talento humano según el formulario para la evaluación del desempeño por competencias establecido por la Compañía

#### 4.1.3.4. Proceso de ascenso de los empleados administrativos

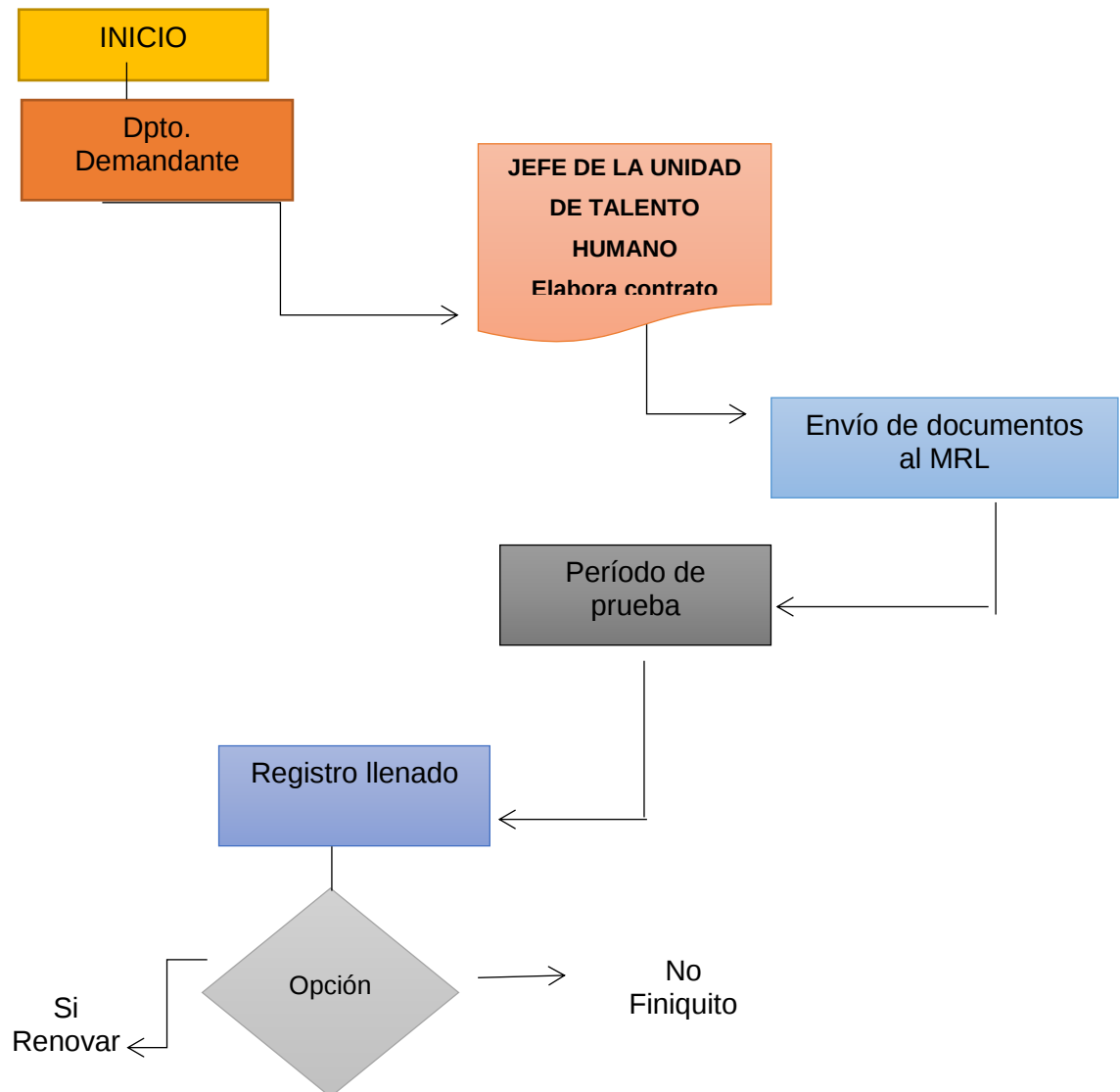


**Figura 5. Proceso para ascenso del empleado administrativo**

**Fuente:** Corporación Dole

La unidad de talento humano aplica la evaluación del desempeño al talento humano por lo tanto ascendieron de puestos

#### 4.1.3.5. Flujograma de selección del personal operativo

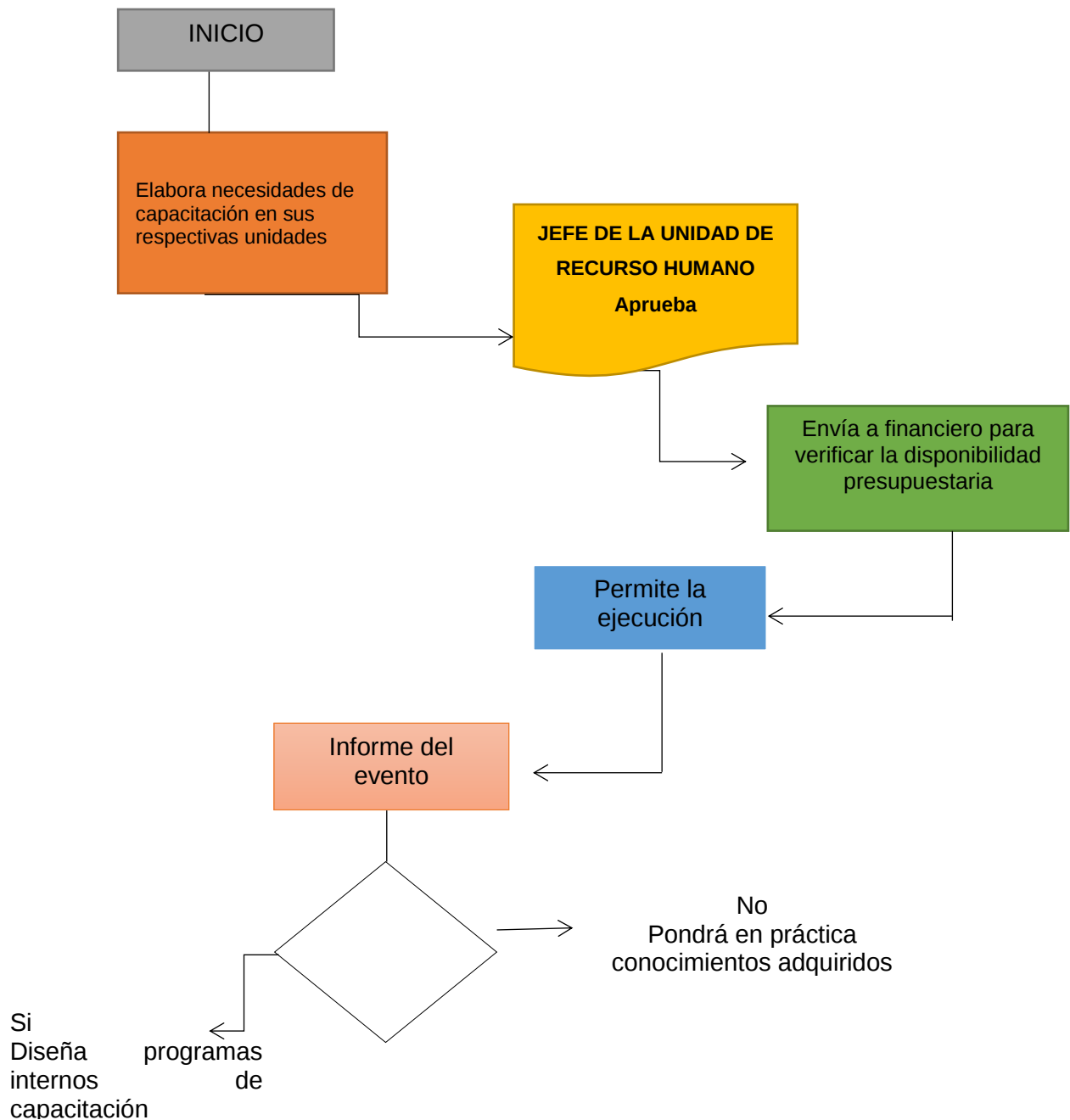


**Figura 6. Flujograma de selección del personal operativo**

**Elaborado por:** Shofre Manuel Morejón Pazmiño

**Fuente:** Corporación Dole

#### 4.1.3.6. Flujograma de capacitación del Recurso Humano



**Figura 7. Flujograma de capacitación del personal**

**Elaborado por:** Shofre Morejón Pazmiño

**Fuente:** Corporación Dole

#### 4.1.4. Desempeño laboral de la empresa, para conocer el grado de satisfacción del personal.

Se estableció indicadores del desempeño laboral, cuyos ítems está catalogados como alto (80 a 100%); Medio (50 a 79%) y bajo (0 a 49%) para efecto se obtienen los siguientes resultados:

| De desempeño        | Alto | Medio | Bajo |
|---------------------|------|-------|------|
| Horas de ausentismo |      |       | 12%  |
| Horas trabajadas    | 88%  |       |      |
| Horas retraso       |      |       | 8%   |

| Conocimiento          | Alto | Medio | Bajo |
|-----------------------|------|-------|------|
| Capacitación          |      |       | 36%  |
| Eficacia en el puesto | 89%  |       |      |

| Productividad                             | Alto | Medio | Bajo |
|-------------------------------------------|------|-------|------|
| Unidades producidas por hora hombre       | 0.92 |       |      |
| Utilidad total para el total de empleados | 75%  |       |      |

**Elaborado por:** Shofre Manuel Morejón Pazmiño

**Fuente:** Corporación Dole

En lo que respecta a indicadores de desempeño, se pudo establecer que las horas de ausentismo corresponden al 12% del total de horas trabajadas, se indica entonces que el 88% de la jornada laboral se ha cumplido. En horas trabajadas el indicador resultó con 88% considerando como alto. En horas de retraso se obtuvo el 8% correspondiente a un indicador bajo, puesto que el 92% de los trabajadores cumplieron con su hora de entrada a la empresa.

Para los indicadores de conocimiento se evaluó la capacitación sobre las actividades que realiza encontrándose con un indicador bajo (36%). Para la eficacia del puesto está considerado el 89% establecido como alto el grado de cumplimiento de los objetivos de un proyecto. Dicho de otra forma, mide los

logros entre lo planificado y lo obtenido. O en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, “sin referirse al costo de los mismos”.

En los indicadores de productividad se estableció que las unidades producidas comparadas con las horas hombres empleadas se obtiene 0.092 que se traduce por cada unidad producida en Corporación Dole se utiliza 0.092 horas de trabajo. En el total de utilidad para el total de empleados se obtuvo 75% lo cual se encuentra dentro del parámetro alto. El reto de la Productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) entre una o más entradas (recursos tales como mano de obra, capital o administración). El objetivo primordial es mejorar la productividad a un bajo costo.

#### **4.1.5. Gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole durante el período 2013.**

A fin de determinar la gestión del departamento de Talento Humano, se procedió a establecer indicadores de eficiencia y eficacia, con lo cual se puede dar un diagnóstico de la situación actual del departamento evaluado.

##### **a. Personal capacitado (PC)**

$$PC = \frac{\text{Personal capacitadas}}{\text{Nº total de empleados administrativos}} \times 100$$

$$PC = \frac{319}{898} \times 100$$

$$PC = 36\%$$

Este indicador representa el porcentaje de empleados administrativos que participaron en capacitación.

El 36 % de los servidores participaron en talleres, cursos, seminarios y charlas, las mismas que se incluyen en el respectivo presupuesto; mientras que el 64%

de los demás empleados no han participado en los eventos de capacitación debido a que los temas no tienen relación con las actividades y funciones que desempeñan, y algunos de los eventos estuvieron dados fuera de la ciudad.

## **b. Índice de profesionalización (IP)**

### **Empleados con tercer nivel**

$$IP = \frac{N^{\circ} \text{ de profesionales con título de tercer nivel}}{N^{\circ} \text{ total de empleados administrativos}} \times 100$$

$$IP = \frac{542}{898} \times 100$$

$$IP=60.35\%$$

El 60.25% de los empleados administrativos poseen títulos de tercer nivel, es decir que poseen títulos de ingeniería, licenciados y administradores en diferentes ramas, representando a 542 empleados en toda la corporación.

### **Empleados con cuarto nivel**

$$IP = \frac{N^{\circ} \text{ de profesionales con título de cuarto nivel}}{N^{\circ} \text{ total de empleados administrativos}} \times 100$$

$$IP = \frac{212}{898} \times 100$$

$$IP= 26.20 \%$$

El 26.60% de los empleados poseen títulos de cuarto nivel, es decir que poseen títulos de Master en diferentes ramas, representando a 212 empleados de todas las unidades administrativas.

**c. Porcentaje de empleados con contrato fijo (PECF)**

$$PECF = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados con contrato fijo}}{N^{\circ} \text{ total de empleados administrativos}} \times 100$$

$$PSN = \frac{774}{898} \times 100$$

$$PECF=86.19\%$$

Este indicador determina el porcentaje de empleados administrativos que poseen contrato permanente.

Al aplicar este indicador se pudo determinar que el 86.19 % de los empleados administrativos poseen contrato permanente.

**d. Porcentaje de empleados transitorios (PET)**

$$PET = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados transitorios}}{N^{\circ} \text{ total de empleados administrativos}} \times 100$$

$$PET = \frac{124}{898} \times 100$$

$$PET= 13.81\%$$

Este indicador determina el porcentaje de empleados que son transitorios. Es decir poseen contratos provisionales.

Al aplicar este indicador se pudo determinar que el 13.81% de los empleados son de período de transición y que pueden ser removidos de sus cargos al terminar el contrato de la autoridad superior.

**e. Porcentaje de equidad de género (PEG)**

$$PEG = \frac{N^{\circ} \text{ de cargos ocupados por mujeres}}{N^{\circ} \text{ total de empleados administrativos}} \times 100$$

$$PEG = \frac{457}{898} \times 100$$

$$PEG = 50.89 \%$$

Este indicador permite determinar si existe equidad de género entre empleados de sexo masculino y femenino.

El 50.89% está conformado por empleadas, mientras que el 49.11% corresponde a los empleados, por lo tanto quiere decir que existe equidad de género en la corporación.

#### **4.1.6. Informe de la Evaluación al Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole.**

La evaluación a la gestión del departamento de Talento Humano de la Corporación Dole siguió el siguiente esquema:

Se efectuó un diagnóstico de los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole mediante observación y expresados en flujogramas de procesos. A continuación se analizó el desempeño laboral de la empresa, utilizando encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal que allí labora, sumado a esto se planteó indicadores para medir la gestión en reclutamiento, selección y capacitación del personal.

En referencia la encuesta realizada a empleados administrativos permitió establecer que el 66% los empleados consideran que existe verdadero liderazgo en la empresa, lo que contribuye a un mejor ambiente laboral, además el 25% de ellos se apoyan en el trabajo en conjunto, se evidencia que el 47% considera que a veces se brinda motivación aunque el 64% coincidió que existe una verdadera gestión de talento humano.

Con respecto a las entrevistas al personal directivo se denota la preocupación de la empresa por mantener una verdadera gestión en el área de Talento Humano, pues se establecen instrumentos y herramientas adecuadas para medir la satisfacción del personal, además la existencia de un plan de incentivos mejora el desempeño; existe una marcada debilidad en el área pues queda establecido por la respuestas brindadas que existe escasa capacitación al personal.

Babahoyo, 4 de noviembre de 2014

Sr. Javier Villacis

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

De mis consideraciones

En uso de la facultad conferida en el Código de Trabajo sobre evaluar la gestión del departamento de Talento Humano y con el propósito de determinar el grado de gestión del departamento de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Corporación Dole, año 2013.

La evaluación integral se realizó acorde a objetivos específicos planteados anteriormente. De acuerdo al análisis realizado al área de Recursos Humanos de la Corporación Dole me permito establecer los siguientes hallazgos.

En la entrevista al personal directo se expuso que en el área de Recursos humanos todavía existen procesos por habilitar, sin embargo se consideran que están implementando muchas aplicaciones en miras de mejorar el desempeño laboral en la corporación, se evidencia la predisposición del personal a continuar capacitándose en el área a fin de contribuir a mejorar la productividad personal y de la empresa.

El diagnóstico realizado a los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole permitió evidenciar que se sigue formas de implementación de cada paso para incorporar personal nuevo o ascenso dentro de la corporación están programadas de tal manera adecuada y acorde a las características del tipo de empresa.

Se analizó el desempeño laboral mediante encuestas para determinar el grado de satisfacción del personal resaltando que sugieren capacitaciones, la mayoría trabaja en equipo ya que consideran que mejora el desempeño laboral, la mayoría

coincide en que la empresa si los motiva, entre los tipos de motivación está la financiera como principal, además que los directivos se preocupan por conocer el grado de satisfacción del personal, y de ello se deriva la preocupación de obtener ambiente laboral agradable.

La gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole durante el período 2013 se estableció mediante indicadores, demostrando que se lleva un adecuado equilibrio de indicadores, por lo que la gestión en el área se encuentra bien encaminada.

Se elaboró un informe de la evaluación al departamento de Talento Humano en el que consta como objetivos principales que se debe fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, a través de los empleados, además establecer una etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la lógica, involucrando a todos los miembros de la organización.

Este informe final constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la corporación, encaminadas a corregir el desempeño de los empleados administrativos que son la base para el manejo de los recursos humanos.

## **4.2. Discusión**

Acorde los resultados encontrados se discute lo siguiente:

En el diagnóstico realizado a los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole permitió evidenciar que se sigue formas de implementación de cada paso para incorporar personal nuevo o ascenso dentro de la corporación están programadas de tal manera adecuada y acorde a las características del tipo de empresa, por su parte **(Toso, 2008)** asegura que la administración es el proceso de planificar dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como también asegurar la correcta utilización

de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas; al igual que **(Díaz, 2010)** quien manifiesta que los procesos administrativos están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa.

Se analizó el desempeño laboral mediante encuestas para determinar el grado de satisfacción del personal resaltando que sugieren capacitaciones, la mayoría trabaja en equipo ya que consideran que mejora el desempeño laboral, la mayoría coincide en que la empresa si los motiva, entre los tipos de motivación está la financiera como principal, además que los directivos se preocupan por conocer el grado de satisfacción del personal, y de ello se deriva la preocupación de obtener ambiente laboral agradable, se coincide con **(Dessler, 2009)**, quien manifiesta que cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación de esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúes con el buen nivel.

La Gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole durante el período 2013 se estableció mediante indicadores, demostrando que se lleva un adecuado equilibrio de indicadores, por lo que la gestión en el área se encuentra bien encaminada. Por su parte **(Jaramillo, 2008)**, manifiesta que la Planificación Estratégica del Capital Humano como el proceso de análisis de las necesidades de capital humano, conforme cambia los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad del capital humano demandada por la organización.

Se elaboró un Informe de la Evaluación al Departamento de Talento Humano en el que consta como objetivos principales que se debe fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, a través de los empleados, además establecer una etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la

lógica, involucrando a todos los miembros de la organización, considerando la importancia a lo descrito se acepta lo emitido por **(Chiavenato, 2008)**, quien manifiesta que La evaluación de desempeño es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso, los trabajadores pueden sentirse parte importante de la organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En base a lo descrito anteriormente se acepta la hipótesis “La evaluación del desempeño al personal administrativo de la Corporación Dole, año 2013 determina la eficiencia y eficacia en las funciones administrativas, en vista que los resultados muestran cuánto incide en el desempeño la motivación al personal.

**CAPÍTULO V.**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones**

Al concluir la fase investigativa y a la luz de los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

1. La encuesta realizada a empleados administrativos permitió establecer que en su mayoría los empleados consideran que existe verdadero liderazgo en la empresa, lo que contribuye a un mejor ambiente laboral, además pocos se apoyan en el trabajo en conjunto, se evidencia que un porcentaje significativo considera que a veces se brinda motivación aunque un gran porcentaje coincidió que existe una verdadera gestión de talento humano.
2. En la entrevista al personal directo se expuso que en el área de Recursos humanos todavía existen procesos por habilitar, sin embargo se consideran que están implementando muchas aplicaciones en miras de mejorar el desempeño laboral en la corporación, se evidencia la predisposición del personal a continuar capacitándose en el área a fin de contribuir a mejorar la productividad personal y de la empresa.
3. El diagnóstico realizado a los procesos del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole permitió evidenciar que se sigue formas de implementación de cada paso para incorporar personal nuevo o ascenso dentro de la corporación están programadas de tal manera adecuada y acorde a las características del tipo de empresa.
4. Se analizó el desempeño laboral mediante encuestas para determinar el grado de satisfacción del personal resaltando que sugieren capacitaciones, la mayoría trabaja en equipo ya que consideran que mejora el desempeño laboral, la mayoría coincide en que la empresa si los motiva, entre los tipos de motivación está la financiera como principal, además que los directivos se preocupan por conocer el grado de

satisfacción del personal, y de ello se deriva la preocupación de obtener ambiente laboral agradable.

5. La gestión del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole durante el período 2013 se estableció mediante indicadores, demostrando que se lleva un adecuado equilibrio de indicadores, por lo que la gestión en el área se encuentra bien encaminada.
6. Se elaboró un Informe de la Evaluación al Departamento de Talento Humano en el que consta como objetivos principales que se debe fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, a través de los empleados, además establecer una etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la lógica, involucrando a todos los miembros de la organización.

## **5.2. Recomendaciones**

En base las conclusiones elaboradas se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar la motivación hacia el personal a fin de establecer procesos idóneos permitiendo así mayor productividad al contar con personal debidamente motivado.
2. Incorporar capacitaciones adecuadas y acorde a las características del personal como estrategia del departamento de Talento Humano evidenciando eficiencia en la gestión.
3. Permanecer bajo el esquema establecido de procesos dentro del departamento evaluado, pues permite con claridad procedimientos para el personal administrativo, hecho que incide en la eficiencia del personal.
4. Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos implementando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética para evaluar al Recurso Humano frecuentemente.
5. Elaborar anualmente un Plan de Capacitación, que se ajuste a las necesidades de la compañía, estableciendo cronogramas y dar seguimiento a su cumplimiento para mayor control de lo establecido.
6. Analizar la conveniencia de crear Auditorías Interna al departamento evaluado, a fin de mantener controles concurrentes en el desarrollo de todas las actividades del personal administrativo y operativo además consecuentemente el logro de los objetivos, misión y visión de la Corporación Dole.

## **CAPÍTULO VI.**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Literatura citada

Cedeño, G. y. (2011). La Dirección Estrategica en la Gestión de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos.11va Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Jaramillo, O. (2008). Gestion del Talento humanos en la micro,pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>

Toso, K. (2008). Administración de Empresa. Lima: Editorial Palomino.

Werther, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* . México: 5ta Edición Editorial Mc.

## 6.2. Linkografía

Administrador. (Noviembre de 2007). *Notas para una Definición de Gestión*. Obtenido de [http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)

Buen vivir.gob.ec. (2008). *Plan Nacional del Buen Vivir: Buen vivir.gob.ec*. Obtenido de Buen vivir.gob.ec web site: <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Cano, A. (2009). *Elementos para una definición de evaluación: ulpgc.es*. Obtenido de [ulpgc.es:](http://www.ulpgc.es/)

[https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf)

Cartaya, A. (2009). *Desempeño laboral*. Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)

Cuevas, J. (Diciembre de 2010). *Psicología y Empresa*. Obtenido de Renovando empresas con talento humano: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

Díaz, J. (31 de Julio de 2010). *Proceso Administrativo. Elementos del Proceso Administrativo: Emprendices.co*. Obtenido de Emprendices.co: <http://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>

Ecuadorlegalonline. (25 de Noviembre de 2013). *El código de trabajo: ecuadorlegalonline*. Obtenido de ecuadorlegalonline web site: [www.EcuadorLegalOnline.com\\_CODIGO\\_DE\\_TRABAJO\\_2013.pdf](http://www.EcuadorLegalOnline.com_CODIGO_DE_TRABAJO_2013.pdf)

El Prisma.com. (s.f.). *Proceso Administrativo: El Prisma.com*. Obtenido de El Prisma.com: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/proceso-administrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso-administrativo/)

uas.mx.com. (2009). *Primera lectura El Proceso Administrativo*. Obtenido de uas.mx.com: <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

## **CAPÍTULO VII.**

### **ANEXOS**

## Anexo 1. Formato de encuestas a trabajadores



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



### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es democrático (participativo)?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

2. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

3. ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

4. ¿La empresa lo motiva?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

5. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

6. ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?

Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Malo ☐ Regular ☐

**7. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?**

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

**8. ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?**

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

**9. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para conocer el grado de satisfacción del personal?**

Observación directa ☐ Entrevista ☐ Cuestionario ☐ Ninguna ☐

**10. ¿El estrés y el conflicto se presentan?**

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

**11. ¿Cree usted que existe gestión de talento humano en la empresa?**

Si ☐ No ☐

**12. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?**

Frecuentemente ☐ Regularmente ☐ Casi Nunca ☐

**13. ¿Qué tipo de incentivo recibe en la organización, por su desempeño?**

Financiero ☐ No financiero ☐ Ninguno ☐

## **Anexo 2. Formato de entrevista a directivos**



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



### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.- ¿Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional para los empleados, y si existe, está acorde con la empresa?
- 2.- ¿Existen indicadores que midan la gestión de la empresa?
- 3.- ¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección en la empresa?
- 4.- ¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?
- 5.- ¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?
- 6.- ¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?
- 7.- ¿Existen instrumentos que midan la satisfacción del personal?
- 8.- ¿Existencia en la organización un plan de incentivos documentado para los empleados?
- 9.- ¿Existe un plan de capacitación?

### Anexo 3. Fotos de la investigación



Foto 1.- Encuesta a personal administrativo

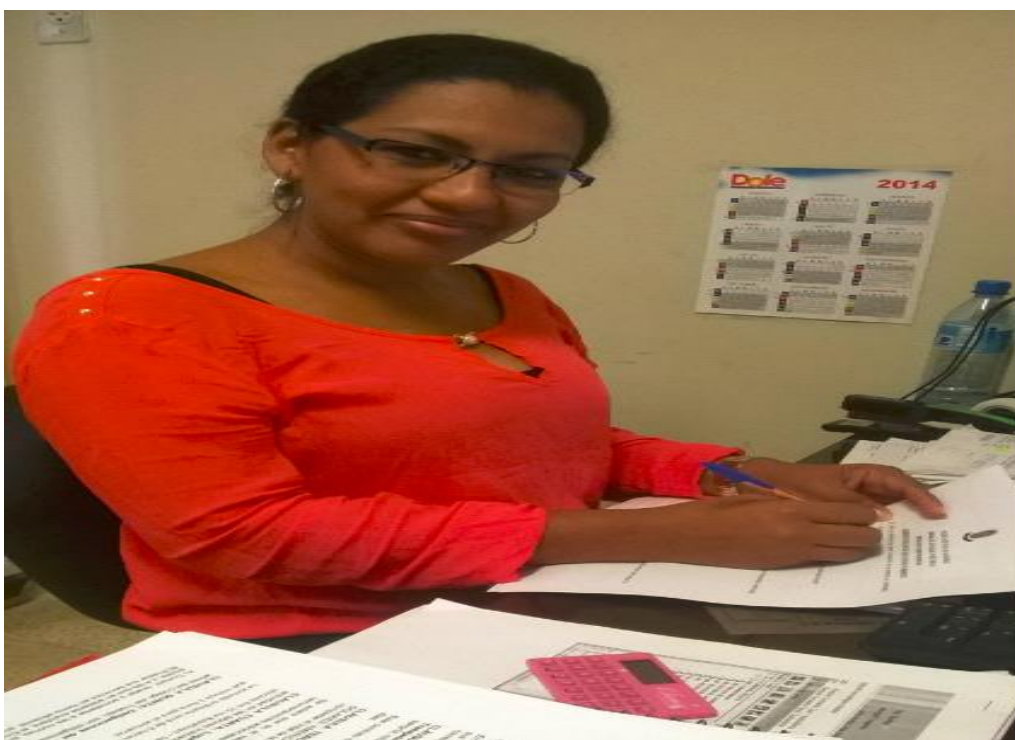


Foto 2.- Martha Natalia Beltrán Baquerizo, Asistente de Recursos Humanos



Foto 3.- Sergio Andrés Calero Lorenty, Supervisor de Certificaciones



Foto 4.- Jaime Nuques, Gerente de fincas nuevas



Foto 5.- Encuesta a personal administrativo



Foto 6.- Encuesta a personal administrativo



Foto 7.- Hilda María Vallejo Alarcón Superintendente de Nomina.