



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERA COMERCIAL

TÍTULO

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SUS EFECTOS EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA BOHO, AMBATO”**

***PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL***

AUTOR

Álvaro Bernardo Cunalata Villar

TUTOR

Ing. René Basantes. A. PhD.

RIOBAMBA - ECUADOR

2019

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, cuyo título es: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA BOHO, AMBATO”, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por el Sr. Álvaro Bernardo Cunalata Villar, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el tribunal designado.


Ing. René Basantes. A. PhD.



CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Trabajo de Titulación para la obtención del título de Ingeniero Comercial, aprobado por el tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado con sus firmas:

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. René Basantes. A. PhD.

10

Tutor

Nota

Firma

Ing. Patricia Chiriboga

10

Miembro 1 del Tribunal

Nota

Firma

Ing. Alexander Vinueza

10

Miembro 2 del Tribunal

Nota

Firma

NOTA: 10 (SOBRE 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **ÁLVARO BERNARDO CUNALATA VILLAR**, soy responsable de las ideas, Doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Álvaro Bernardo Cunalata Villar

C.I. 1850185149

DEDICATORIA

A mi añorada Abuelita Mariana de Jesús por ser mi inspiración a nunca rendirme y superar todos los obstáculos que la vida me puso y así ser mejor ser humano.

A mi amada Madre Sonia quien con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcarme en mi el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi querido Padre William y mi segunda Madre Patricia quienes me enseñaron que el mejor conocimiento es aquel que se puede obtener por sí mismo y que la más difícil tarea se puede lograr si se hace un paso a la vez, con perseverancia y optimismo.

A mis Tíos Leonardo, Patricia, Mesías, Yolanda, Silvia por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mis Hermanos Estefanía, Alexis, Dayana, Samantha y Kimberly por su apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A mis Sobrinos Yael y Maylen por motivarme hacer un gran profesional y por su amor sincero gracias.

A toda mi familia en general porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sobre todo a Dios por haberme dado la vida y salud para alcanzar mis grandes metas, a toda mi querida familia por ser mi guía y soporte para continuar por este camino que no ha sido nada fácil.

A la Universidad Nacional de Chimborazo por abrirme sus puertas y permitir formarme en este gran sueño en mi vida profesional, a cada uno de todos mis docentes que me impartieron su conocimiento a lo largo de toda mi carrera.

A mi tutor Ing. Rene Basantes. PhD. Por asesorarme en esta investigación y a cada uno de mis miembros del tribunal por haberme apoyado en el desarrollo de esta investigación.

Al Gerente propietario de la empresa BOHO Ing. Diego Pastor por haberme facilitado toda la información y accesibilidad para el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INFORME DEL TUTOR	ii
DERECHOS DE AUTOR INFORME DEL TUTOR.....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. GENERAL	4
2.2. ESPECÍFICOS	4
3. ESTADO DEL ARTE.....	5
3.1. ANTECEDENTES	5
3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
3.2.1. UNIDAD I: EMPRESA BOHO	7
3.2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	7
3.2.1.2. MISIÓN.....	8
3.2.1.3. VISIÓN	8
3.2.1.4. VALORES INSTITUCIONALES	8
3.2.1.5. OBJETIVOS.....	8
3.2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
3.2.2. UNIDAD II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
3.2.2.1. DEFINICIÓN	10
3.2.2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	10
3.2.2.3. ASPECTOS DEL TALENTO HUMANO.....	11
3.2.2.4. FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO	12
3.2.2.5. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	13
3.2.2.6. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	14
3.2.2.6.1. TIPOS DE RECLUTAMIENTO	15

3.2.2.6.1.1.	RECLUTAMIENTO INTERNO.....	15
3.2.2.6.1.2.	RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	15
3.2.2.7.	SELECCIÓN DEL PERSONAL	16
3.2.2.7.1.	PROCESO DE SELECCIÓN	17
3.2.3.	UNIDAD III: DESEMPEÑO LABORAL.....	18
3.2.3.1.	DEFINICIÓN	18
3.2.3.2.	IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL	19
3.2.3.3.	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	19
3.2.3.4.	CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	20
3.2.3.5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
3.2.3.5.1.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
3.2.3.5.2.	FACTORES DE CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
3.2.3.6.	SATISFACCIÓN LABORAL	23
4.	METODOLOGÍA	24
4.1.	MÉTODO	24
4.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
4.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
4.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	25
4.4.1.	POBLACIÓN.....	25
4.4.2.	MUESTRA	25
4.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
4.5.1.	TÉCNICAS	26
4.5.2.	INSTRUMENTOS.....	26
4.6.	TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS	26
4.7.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
4.7.1.	RESULTADOS	27
4.8.	HIPÓTESIS	39
4.8.1.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	39
4.8.2.	LÍNEA DE RAZONAMIENTO	42
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
5.1.	CONCLUSIONES.....	43
5.2.	RECOMENDACIONES	44
6.	PROPUESTA	45
6.1.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	45
6.2.	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45

6.2.1.	OBJETIVOS	45
6.2.2.	ALCANCE.....	45
6.2.3.	RESPONSABLE	45
6.2.4.	NORMAS	45
6.2.5.	PROCEDIMIENTO.....	47
6.2.6.	MÉTODOS	49
6.2.7.	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PROPUESTA)	50
6.2.8.	FORMULARIOS.....	50
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	54
8.	ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones del Talento Humano.....	12
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	15
Tabla 3: Ventajas y desventajas del Reclutamiento Externo.....	16
Tabla 4: Población.....	25
Tabla 5: Sexo.....	27
Tabla 6: Edad.....	28
Tabla 7: Administración del personal.....	29
Tabla 8: Proceso de Selección.....	30
Tabla 9: Objetivos de la empresa.....	31
Tabla 10: Ambiente laboral.....	32
Tabla 11: Comunicación en la empresa.....	33
Tabla 12: Funciones del trabajador.....	34
Tabla 13: Desempeño individual.....	35
Tabla 14: Capacitaciones.....	36
Tabla 15: Reconocimientos laborales.....	37
Tabla 16: Satisfacción Laboral.....	38
Tabla 17: Frecuencias Observadas.....	40
Tabla 18: Frecuencias Esperadas.....	41
Tabla 19: Cálculo del Chi Cuadrado.....	42
Tabla 20: Distribución del chi ²	42
Tabla 21. Actividades de la evaluación de desempeño.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la Empresa BOHO.	7
Figura 2: Organigrama de BOHO.	9
Figura 3: Modelo de Gestión.	11
Figura 4: Procesos de la gestión del talento humano.	13
Figura 5: Diseño de cargos	14
Figura 6: Proceso de Selección.	17
Figura 7: Gestión del desempeño.	19
Figura 8: Características del desempeño.	20
Figura 9: Métodos de evaluación.	22
Figura 10: Factores de la satisfacción laboral	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	27
Gráfico 2: Edad.....	28
Gráfico 3: Administración del personal.....	29
Gráfico 4: Proceso de selección.....	30
Gráfico 5: Objetivos de la empresa	31
Gráfico 6: Ambiente laboral	32
Gráfico 7: Comunicación en la empresa.....	33
Gráfico 8: Funciones del trabajador	34
Gráfico 9: Desempeño Individual	35
Gráfico 10: Capacitaciones.....	36
Gráfico 11: Reconocimientos laborales.....	37
Gráfico 12: Satisfacción Laboral	38

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el fin de demostrar cómo la gestión del talento humano afecta el desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa BOHO, ya que en este tiempo la empresa no ha manejado lineamientos estratégicos oportunos para los distintos procesos inmersos en el reclutamiento y selección del personal, lo que se ha reflejado en el bajo desempeño de los trabajadores, así como en el progreso de la empresa.

En este trabajo se detalla la situación de la empresa con respecto a cada uno de los factores inmersos en la gestión del talento humano, a través de nudos críticos señalados en el planteamiento del problema con la finalidad de identificar la incidencia que recae sobre el desempeño de los trabajadores administrativos y operativos. Se sustenta a través del estado del arte con los antecedentes de otras investigaciones, así como la fundamentación teórica donde se abordó sobre la reseña de la empresa BOHO, lineamientos claros de la gestión administrativa, así como también factores acerca del desempeño laboral.

En esta investigación se hizo uso del método descriptivo ya que se partió de la delimitación de un problema, seguida por la construcción de instrumentos para la misma, mediante la observación de los fenómenos encontrados, para un posterior análisis de la información recabada, para poder generar un diagnóstico de ambiente, generando una propuesta que en este caso fue el manual de procedimientos que mitigue la problemática, además se utilizó un diseño de investigación no experimental ya que no hubo manipulación alguna de las variables.

A través de los resultados que se arrojaron en esta investigación se presenta conclusiones y recomendaciones que posteriormente servirán como eje referencial para los directivos de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Talento Humano, Gestión, Desarrollo, Evaluación, Desempeño

Abstract

The development of this research work was carried out to demonstrate how the management of human talent affects the job performance in the administrative and operational staff of the company BOHO. The company has not managed appropriate strategic guidelines for the various processes in the recruitment and selection of staff, because of this it has been reflected in the poor performance of workers, as well as the progress of the company. This work details the situation of the company related to each of the factors immersed in the management of human talent, through critical knots identified in the approach to the problem in order to identify the impact on the administrative and operational workers. It is based on state of the art with the background of other research, as well as the theoretical basis where it was addressed on the review of the company BOHO, clear guidelines of administrative management, as well as factors about job performance. The descriptive method was used in this research. It was based on the delimitation of a problem, followed by the construction of instruments for it, by observing the phenomena found, for a subsequent analysis of the information collected, in order to generate a diagnosis of environment, generating a proposal that in this case was the manual of procedures that mitigates the problem, in addition a non-experimental research design was used since there was no manipulation of any of the variables. The results of this research present conclusions and recommendations that will later serve as a reference axis for the company's executives.

Keywords: Human Talent, Management, Development, Evaluation, Performance.



Translation reviewed by: Trujillo, Myriam
Linguistic Competences Professor



1. INTRODUCCIÓN

La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido varias transformaciones en años recientes, estos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, 2017, pág. 9)

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando la extensa literatura de las ciencias administrativas a lo largo de más de un siglo manifiesta “el recurso humano es activo más valioso”, hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de pro-acción.

Los expertos de esta importante ciencia han escrito sobre el recurso humano una variedad de textos con nuevas teorías y modelos cuyos aportes son excelentes para ser aplicados en las organizaciones, pero a veces parecieran prácticas gerenciales que pasan de moda rápidamente, aparte de no poderse aplicar en países con cultura menos desarrolladas que las nuestras, sin embargo, su referencia es relevante para lograr el éxito en aquellas organizaciones cuando las adaptan. (Ramos,2014, Pág. 1)

Desde esta perspectiva, se pretende hacer una reflexión acerca del Talento Humano: un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital intangible” del cual se profundiza más adelante; en este sentido, se unifica criterios de recursos humanos vs talento humano, capital intelectual, capital humano y capital social, por considerarlos que tienden a confundir a los lectores y cuyos argumentos se alejan de los postulados de las ciencias administrativas. Como aporte a lo antes expresado se presenta una proposición de los distintos tipos de recursos como símil entre recursos y talentos; finalmente un modelo que representa el talento humano o capital intangible y sus elementos capitales intelectual, capital humano y capital social.

Por mucho tiempo, la gestión del talento humano tuvo una significativa polémica para la fuerza laboral de una organización. Pero a medida que ha cambiado la mentalidad del hombre dentro de una empresa textil, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la Administración, hoy en día se reconoce la importancia del impacto que poseen las personas en las organizaciones de carácter productivo.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo del hombre y del trabajo llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las labores en las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad y a su vez aplicando una gestión empírica sin fundamentos teóricos en el manejo del Recurso Humano que poseían. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas.

El gerente de la empresa BOHO, Ingeniero Diego Pastor mediante un dialogo previo manifestó tener carencias dentro de la administración del personal e indicó que el manejo de este a lo largo del tiempo es empírico; la constante rotación en el personal por motivos socioeconómicos, y de carácter de cumplimiento legal ha hecho que la empresa contrate personal sin experiencia, con pocas habilidades, destrezas y motivaciones necesarias para desempeñarse en sus lugares de trabajo.

La limitada capacitación y desarrollo en el área de recursos humanos hacen que este departamento no actué como un elemento estratégico que coordine los talentos y capacidades del personal, con muy poca comunicación. Se visualiza al gestor de talento humano únicamente como un sujeto de control que no estimula a que las personas, por lo que representa una diferencia competitiva, lo que crea un clima organizacional desfavorable.

Los diferentes procesos de selección del nuevo personal no se realizan bajo los parámetros que exige el ministerio de relaciones laborales y exigencias adscritas al código de trabajo, lo cual se realiza de manera empírica. Las evaluaciones de desempeño laboral en esta empresa son poco objetivas ya que no cumplen su función principal, que es servir como una herramienta que ayude a reconocer las diferentes falencias del personal.

De continuar con esta problemática la empresa no se desarrollaría de forma eficiente y efectiva en el entorno en que se desenvuelve volcándose a un ineficiente desarrollo administrativo como económico.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El talento humano es uno de los recursos más importantes de una organización, las personas son las que ejecutan los procesos y la competitividad de una empresa tiene relación directa no solo con la calidad de sus recursos humanos sino además de lo motivados y comprometidos que se sientan con la organización para la que trabajan.

En esta investigación se pretende determinar cuáles son los efectos de la gestión del Talento Humano en el desempeño laboral del personal administrativo y operario de la empresa BOHO, conociendo los ejes claves de una buena gestión de talento humano que permitan que esta empresa tenga una mejoría notable en su desempeño laboral, el direccionamiento de funciones, la comunicación con sus trabajadores, la limitada capacitación y desarrollo, la mejora de los procesos de la selección del nuevo personal acatándose a parámetros que exige el ministerio de relaciones laborales y la correcta aplicación de las evaluaciones del desempeño ejerciendo una responsabilidad para que todos apoyen al crecimiento de la empresa.

Al cumplir con cada uno de estos parámetros se logra que la empresa sea competitiva en el mercado textil, ya que mejora sus procesos de gestión del talento humano, el rendimiento de sus trabajadores, aumenta su productividad, su crecimiento económico, permitiéndole desenvolverse de mejor manera en el mercado local e incremento de clientes.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Demostrar cómo la gestión del Talento Humano afecta el desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa BOHO, Ambato.

2.2. ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión de talento humano en la empresa BOHO a través de la metodología.
- Identificar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral que surge en la empresa BOHO.
- Formular un manual de procedimientos para la evaluación del desempeño laboral para el personal de la empresa BOHO.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. ANTECEDENTES

Al realizar la indagación de trabajos relacionados al tema de investigación se encontró algunos que se relacionan, ya sea con la variable dependiente o la variable independiente.

Ramos (2014), en su investigación en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, facultad Dirección de Empresas, en Ambato con el tema “La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza”, analiza que formular y adaptar una verdadera Gestión de Talento Humano es de vital importancia en las organizaciones, debido a que sus colaboradores tienen habilidades y características que generan competitividad sostenible en el tiempo, es por esto se debe presentar primordial atención a sus colaboradores, quienes llegan a ser el factor determinante para el éxito o fracaso empresarial.

Rojas y Vilchez (2018), en su investigación de posgrado en la Universidad Nobert Wiener en Lima- Perú con su tema, Gestión del talento humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – lima, enero 2018, determinan que trabajar dentro la planificación del modelo de gestión de talento humano por competencias es importante, considerar estrategias que colaboren con el desarrollo y fortalecimiento de misma esta área, para poder medir el conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes de los colaboradores ocupantes de cada puesto de trabajo de la cooperativa, logrando desarrollar competencias individuales e impulsando a trabajar en equipo.

Estos autores tienen una estrecha concordancia tanto Ramos (2014) con la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza y el análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un Sistema de Gestión de Talento Humano dentro de una organización ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo institucional y un buen desempeño laboral.

3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Erazo y Ortiz (2018) señalan que fundamentalmente la gestión de talento humano busca resaltar el gran potencial que hay en un sr humano, que muchas veces puede estar oculto y no se dan cuenta y así estar desaprovechando oportunidades laborales. La gestión de talento humano es más que garantizar las competencias de los empleados dentro de la organización.

Bermeo (2017) habla sobre las tendencias y perspectivas de la gestión de talento humano; donde presenta factores claves de competitividad que determinan la permanencia en el medio de las empresas en un entorno cada vez más globalizado y en el cual juegan un papel protagónico las diferentes formas que toman las relaciones sociales de producción y dentro de ellas el manejo, administración y gestión de todo lo que tiene que ver con el talento humano, que es, en definitivo el eje central de cualquier organización.

Según Ugarte (2015) indica que en la actualidad es importante que las empresas cambien su forma de pensar, respecto al área de recursos Humanos que con todos los avances que han surgido a evolucionado, en lo que se conoce como Talento Humano, este departamento es un verdadero apoyo al proceso que realiza la Gerencia, debido a que fortalece la cultura de la empresa y promover un buen clima laboral.

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los mismo, donde se basa específicamente en la actitud del individuo frente a los lineamientos empresariales. (Chiavenato, 2017, pág. 359)

El Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Ministerio sobre Relaciones Laborales, 2017)

Otros autores como Milkovich y Boudrem (2015), consideran al desempeño laboral como un conjunto de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización

para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

3.2.1. UNIDAD I: EMPRESA BOHO

3.2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Figura 1. Logo de la Empresa BOHO.



Fuente: Empresa BOHO.

Elaborado por: Álvaro Cunalata

La empresa BOHO se encuentra ubicada en el sector de Atahualpa (Chisalata), de la ciudad de Ambato, en la Av. Teniente Maximiliano Rodríguez, detrás de la Fábrica de harinas Catedral. En el año 2005 empezó un pequeño negocio en un humilde hogar, en el sector de la Victoria en la ciudad de Ambato, formó lo que después se constituyó como la empresa Textiles Pasteur. (BOHO,2019)

Hoy después de 8 años, con el apoyo de todos aquellos que trabajan con la empresa, se ha logrado crear la marca BOHO, comercializando prendas de vestir y accesorios para todos los géneros a través de todos nuestros distribuidores a nivel de todo el territorio ecuatoriano predominando la responsabilidad y seriedad en nuestras labores.

Las actividades de diseño y comercialización se ejecutan directamente en la empresa de igual forma la actividad de confección en un 50% y el resto con la subcontratación de plantas de producción de alta tecnología en la ciudad de Ambato.

BOHO se ha convertido en un modelo de progreso, siendo siempre una empresa que se ha preocupado por el talento humano, al que ha brindado continuamente las mejores

condiciones laborales y físicas para su óptimo desempeño, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. (BOHO,2019)

3.2.1.2. MISIÓN

BOHO diseña, confecciona y comercializa prendas de vestir y accesorios para todos los géneros, con estándares de calidad, Excelente servicio y precios justos, preocupándose en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, buscando permanentemente la innovación y la mejora de sus procesos, desarrollo integral de la empresa y el bienestar del talento humano, para obtener una razonable rentabilidad y contribuir con el desarrollo del país. (BOHO, 2019)

3.2.1.3. VISIÓN

Ser líderes nacionales en la confección y comercialización de prendas de vestir para todos los géneros cumpliendo estándares internacionales de calidad, de tal forma que se cuente con puntos de venta en las principales ciudades del país BOHO contará con talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo con el desarrollo del país y su bienestar social. (BOHO, 2019)

3.2.1.4. VALORES INSTITUCIONALES

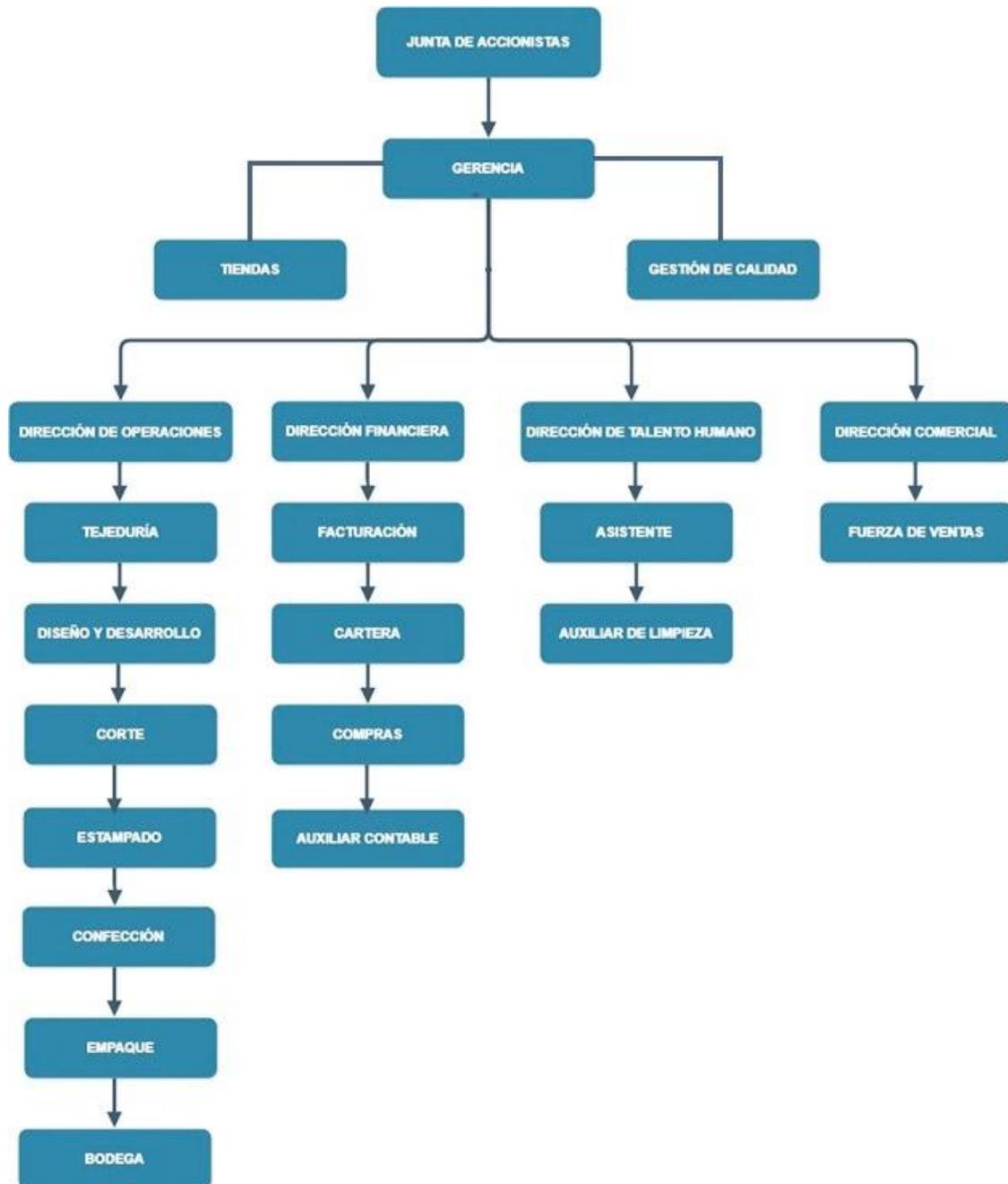
- Orientación al resultado
- Compromiso
- Superación
- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad Social
- Trabajo en equipo

3.2.1.5. OBJETIVOS

- Diseñar y confeccionar líneas de prendas de vestir para todo público en general.
- Ofrecer prendas de vestir de calidad a precios accesibles.
- Crecer y desarrollarnos como empresa líder en el ámbito textil.
- Satisfacer a nuestros clientes según sus exigencias y necesidades.

3.2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2: Organigrama de BOHO.



→ Las flechas indican la conexión lógica entre los elementos del organigrama.

Fuente: Empresa BOHO
Aprobado por: Diego Pastor - Gerente

3.2.2. UNIDAD II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.2.2.1. DEFINICIÓN

Para Chiavenato (2009) la Gestión del Talento Humano son las habilidades de cada persona en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos en la organización.

Por otra parte, Alles (2008) considera que la administración de los recursos humanos implica una gran variedad de funciones desde el inicio hasta el final en la relación laboral como en el reclutamiento y selección del personal, mantener la relación laboral y contractual dentro de las normas de la empresa y del país; además de evaluar el desempeño de los colaboradores, su seguridad y mantener ese control dentro de la entidad.

Según Caicedo (2011) en su obra señala que la gestión del talento humano parte de la premisa de las organizaciones que son conformadas, habilitadas, por individuos que consideran a la empresa como su segundo hogar, los mismos que constituyen grupos sociales de gran importancia dentro de la organización orientándose no solo a fines personales sino también a fines empresariales.

La Gestión del Talento Humano consiste o se refiere a la administración adecuada del de cada uno de los individuos o colaboradores existentes en la empresa, siempre llevando en cuenta las competencias tanto del personal como empresarial, de manera que se cumplan los objetivos planteados dentro de la organización.

3.2.2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El motor fundamental en toda organización es el recurso humano, pues este pone en marcha a la empresa además que no solamente vela por su interés individual, sino que vela por la consecución de intereses generales; es decir van de la mano conjuntamente con la empresa para encaminarla hacia el éxito.

Para Vallejo (2016) cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, el tratamiento del talento humano como capital humano debe considerarse de real importancia por sus capacidades, aptitudes, por valerse de sí mismo y entregar lo mejor de sí en su trabajo, sintiéndose conforme con su labor, la misma que debe ser reconocida por parte de la organización para que se encuentren a gusto en su trabajo. (pág. 16)

Figura 3: Modelo de Gestión.



Fuente: Zayas, P. *Modelo de Gestión de RR.HH.*

Elaborado por: Álvaro Cunalata

3.2.2.3. ASPECTOS DEL TALENTO HUMANO

En su obra Chiavenato (2009) indica que la administración del talento humano se convierte en algo indispensable para el éxito de las organizaciones; tener personas no significa que tener talentos; para ser talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore entre estos se encuentran los siguientes:

- **Conocimiento.** - Constituye el conjunto de saberes que a lo largo del tiempo ha ido adquiriendo una persona.
- **Habilidades.** – Es la capacidad con la que cuenta en recurso humano para ejecutar un trabajo de la mejor manera posible.

- Juicio. – Se trata de tener esa manera de analizar la situación o ciertos conflictos que surgen dentro de las organizaciones; deben mantener un equilibrio entre las partes inmersas.
- Actitud. – Todo individuo debe poseer una actitud positiva dentro de la empresa, la misma que refleja el estado de ejecución de sus actividades; las actitudes afirmativas hacen que el individuo alcance la excelencia en sus resultados.

3.2.2.4. FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO

Para Caballana (2011) existen funciones inmersas en el talento humano que son indispensables para la consecución de los objetivos.

Tabla 1: Funciones del Talento Humano.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
EMPLEO	Es donde se proporciona el personal necesario para la empresa, no solo dentro del ámbito de la producción sino también dentro del área administrativa.
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Es el manejo del personal inmerso, la adecuada inserción en cada cargo previsto.
RETRIBUCIÓN	Asignación de salarios justos y motivadores para cada individuo de acuerdo no solo a su perfil profesional sino también a sus actitudes y habilidades.
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE RR.HH.	Capacitar al personal en las áreas o condiciones que sean necesarias no solo para la superación personal sino también profesional.
RELACIONES LABORALES	Motivar al personal en un entorno o clima organizacional idóneo para un trabajo productivo.

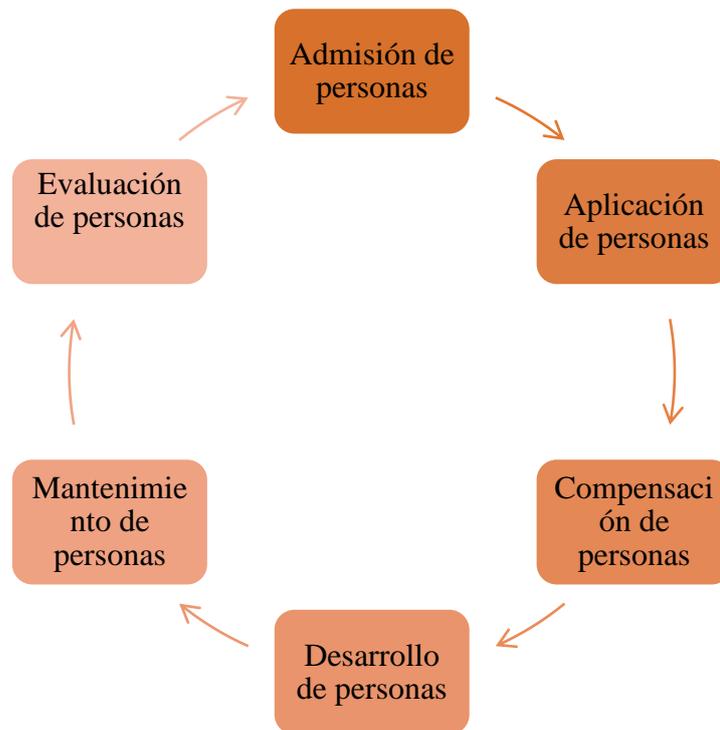
Fuente: Caballana, J. (2011).

Elaborado por: Álvaro Cunalata

3.2.2.5. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Chiavenato (2009) indica que dentro de la gestión del talento humano están incluidos diferentes procesos que deben manejarse de forma sistemática dentro de la organización.

Figura 4: Procesos de la gestión del talento humano.



Fuente: Chiavenato, I. (2009).

Elaborado por: Álvaro Cunalata

- Admisión de personas: comprende todos los procesos para inducir a las nuevas personas en la empresa, incluye el reclutamiento y la selección de personas.
- Aplicación de personas: son los procesos en donde se diseñan las actividades que ejecutara el personal. Constituye el sistema organizacional donde se delimitan cargos, descripción de cargos orientación de personas y la evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas: Procesos donde se adentra a la motivación, a las diferentes formas de incentivar al personal y satisfacer necesidades individuales, incluyen recompensas económicas y empresariales.
- Desarrollo de personas: Procesos que se emplean para capacitar e incrementar el desarrollo de cada individuo en la empresa.

- **Mantenimiento de personas:** Procesos que se incluyen en un entorno organizacional adecuado, ambientes satisfactorios para cumplir las actividades, comprende la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Evaluación de personas:** Son todos los procesos que sirven como ejes para controlar y verificar cada desempeño y resultados de los empleados, basados no solo en competencias sino también en cuan productivas son.

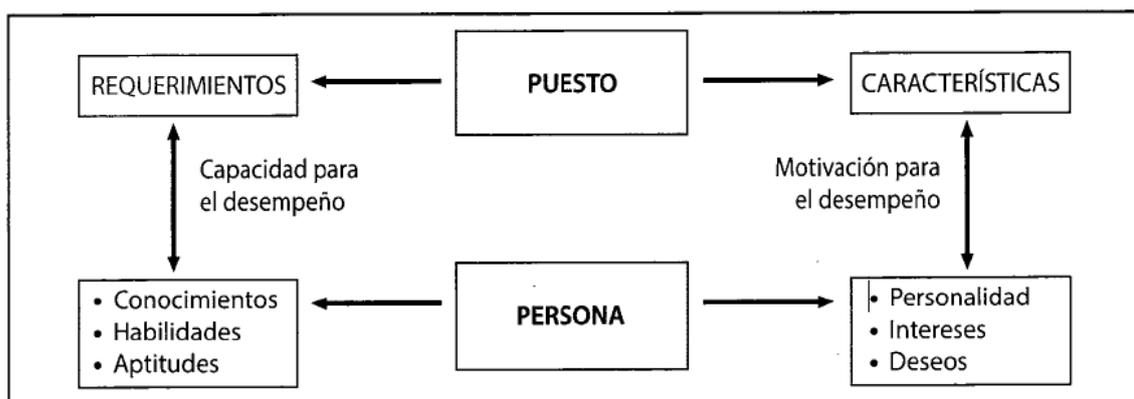
3.2.2.6. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Según Ibañez (2008) El reclutamiento en una empresa hace referencia a establecer programas para planear la incorporación o el abastecimiento de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos hacia la organización, evaluación y selección para una integración en la empresa.

Chiavenato (2009) indica que es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa; es un sistema por el cual se divulga y ofrece al mercado de recurso humano, la oportunidad de empleo.

Por consecuencia el reclutamiento es el proceso de la búsqueda de candidatos potenciales para el fomento productivo de la misma, no basta abastecerse de personal, sino que debe elegirse el personal idóneo para la empresa.

Figura 5: Diseño de cargos



Fuente: Jiménez (2013).

Elaborado por: Álvaro Cunalata

3.2.2.6.1. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

3.2.2.6.1.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno se da cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla o abastecerla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos que es el movimiento vertical o transferidos que es el movimiento horizontal o transferidos con promoción que es movimiento diagonal. (Chiavenato, 2011)

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

VENTAJAS	DESVANTAJAS
Aprovecha el potencial humano con el que cuenta la organización.	Surge un bloqueo de nuevos ingresos de ideas, conocimientos posibles para la empresa.
Motiva al desarrollo profesional y empresarial.	No existe diversificación de pensamientos.
Ideal para situaciones de estabilidad laboral.	Surgimiento de conflictos por velar intereses individuales.
El costo financiero es menor.	Sistema cerrado de continuidad.

Elaborado por: Álvaro Cunalata

3.2.2.6.1.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando existe una determinada vacante en una organización y se intenta llenar con personas extrañas ajenas a la empresa, es decir con candidatos externos atraídos por la vacante expuesta. Este reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles y empleados en otras organizaciones. (Chiavenato, 2011)

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Avisos en medios de comunicación masiva.
- Avisos en sitios visibles y en sitios web.

- Agencias de empleo.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con instituciones de educación superior.

Tabla 3: Ventajas y desventajas del Reclutamiento Externo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Abastecer o introducir ideas nuevas, talentos, habilidades nuevas en la empresa.	Afecta a los empleados existentes en la organización.
Renueva y enriquece a la organización.	El tiempo de reclutamiento es más lento y es más costoso.
Incentiva a la integración en la empresa.	Es inseguro, los candidatos son personas extrañas.
Aprovecha la inversión en capacitación.	Exige esquemas organizacionales para el nuevo personal.

Elaborado por: Álvaro Cunalata

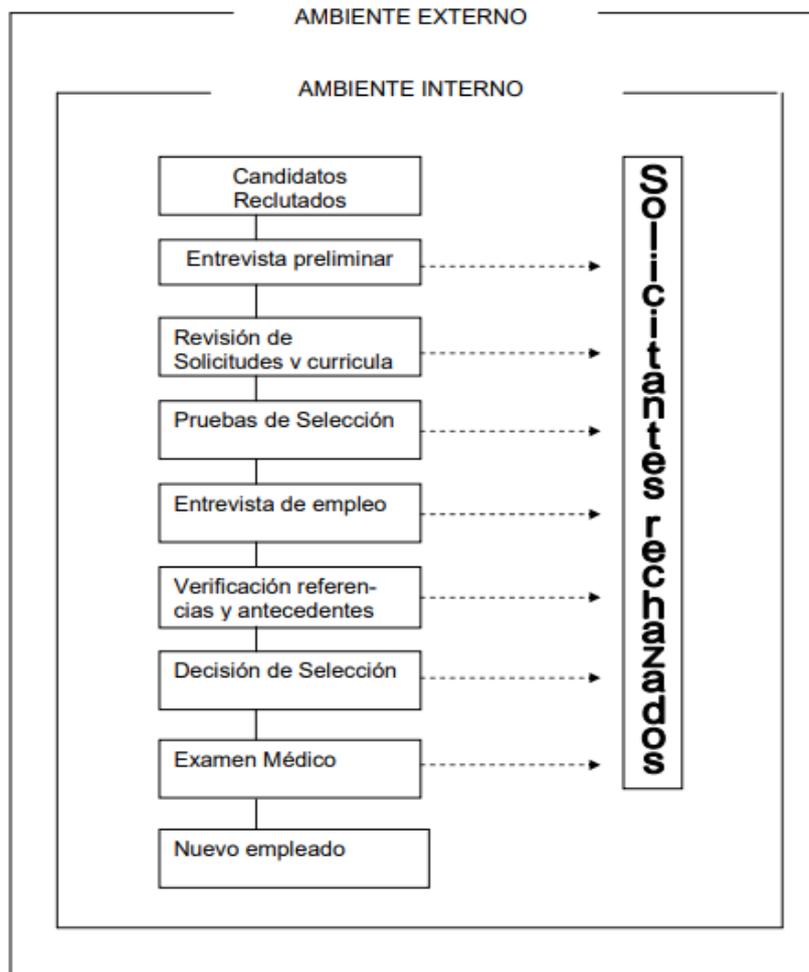
3.2.2.7. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Según Agüero (2010) la selección del personal dentro de la organización es aquella actividad que comprende un proceso para atraer, evaluar, identificar y seleccionar las características idóneas de un conjunto de sujetos denominados candidatos para una vacante, para el desempeño eficaz y eficiente de la tarea solicitada.

Dentro de la selección del personal se plantea una recolección de candidatos más detalladamente, minuciosamente aquel individuo que cubrirá cierta vacante, la persona idónea que satisfaga las necesidades del cargo disponible.

3.2.2.7.1. PROCESO DE SELECCIÓN

Figura 6: Proceso de Selección.



Fuente: Wayne, M. y Robert, N. *Administración de Recursos Humanos*.
Elaborado por: Álvaro Cunalata

Según Martínez (2013) la selección de las personas es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivos reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto en la empresa, el proceso es:

- Entrevista: es la técnica más usada para el proceso de selección, es un eje clave para tener el contacto con el candidato previsto, es el canal de comunicación directa con el individuo.
- Revisión de solicitudes y currículum: Al realizar este proceso permite al reclutador o seleccionador identificar la experiencia, los estudios que tenga, y si esto se relaciona o no con la vacante expuesta.

- Pruebas de selección: Dentro de las organizaciones se realizan ciertas pruebas a los candidatos para ver si cumplen o no con el perfil solicitado, el tipo de prueba varía de acuerdo al cargo establecido.
- Verificación de referencias y antecedentes: Esta etapa comprende la confirmación de referencias personales y laborales que el individuo a incluido en su currículum. Se verifica que tan confiable es el candidato para el cargo solicitado.
- Decisión de selección: Después de verificar y evaluar los parámetros anteriores se procede a la decisión o elección del candidato que ha cumplido con ciertas características para el puesto, posteriormente se notificara al individuo de la selección.
- Examen Médico: El fin de este examen es verificar si el candidato tiene la capacidad física para laborar en la empresa, cubre los requerimientos físicos para el cargo.
- Contrato de trabajo: Se establece según el Código de Trabajo el contrato a ser empleado al individuo, en donde se incluirá el tipo de contrato que tendrá, así como las responsabilidades, derechos, sueldos estipulados para su cargo.
- Inducción: El empleado o individuo tendrá un periodo de inducción en la empresa, en la que se acoplará a sus funciones, así como también con el ambiente laboral de la empresa.

3.2.3. UNIDAD III: DESEMPEÑO LABORAL

3.2.3.1. DEFINICIÓN

Para Tejedor y García (2010) indican que el desempeño es cumplir con responsabilidad, hacer las actividades que debe ejecutar de la mejor manera para encaminarse a la mejora continua y alcanzar niveles altos en donde se involucren conocimientos, actitudes, habilidades y valores para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Según Robbins, Stephen y Coulter (2013) definen el desempeño laboral como un proceso para determinar cuan exitosa es una organización, un individuo o una organización, en el logro de ciertas actividades y objetivos de la empresa. En general a nivel organizacional el desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de metas estratégicas a nivel individual y organizacional.

El desempeño laboral hace referencia a como se desarrolla o desenvuelve un individuo dentro del cargo o función establecido en la organización, determinar cuan productivo es

para la empresa; identificar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos de la empresa con relación a la labor del empleado.

3.2.3.2. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL

La importancia del Desempeño Laboral recae en cuan productivo es un empleado o trabajador para la empresa. La experiencia, habilidades, conocimientos que tiene en un cargo como es de efectivo para el puesto o cargo establecido; además de identificar ese grado de responsabilidad que tenga con la empresa que es medible con el porcentaje de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 7: Gestión del desempeño.



Fuente: Ruiz (2014. *Gestión del desempeño*)
Elaborado por: Álvaro Cunalata

3.2.3.3. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral de una empresa debe ser óptimo para el cumplimiento de los objetivos que se plantea a futuro, pues al tener un desempeño acorde de los empleados y trabajadores hará que el crecimiento económico se eleva, así como también su crecimiento empresarial, por lo que existen dimensiones que deben tomarse en cuenta.

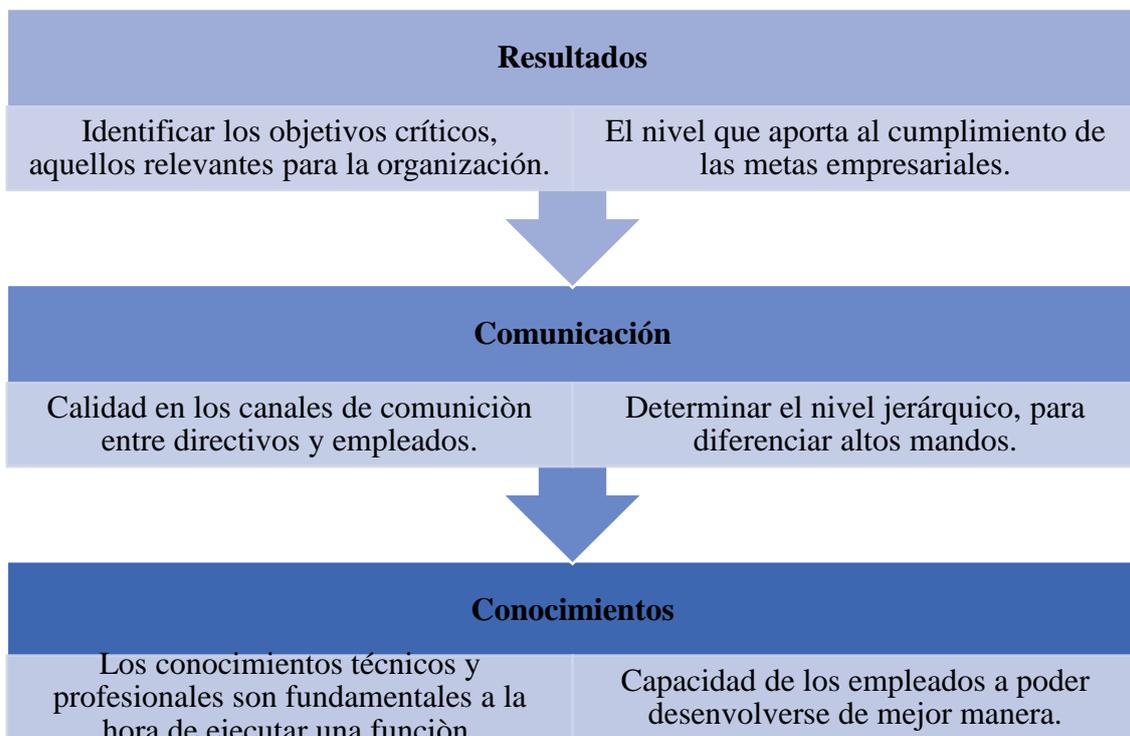
La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL considera que el desempeño laboral debido a su naturaleza conductual, es observable y medible de manera objetiva, por lo que considera diferentes dimensiones:

- Eficacia Laboral: es el nivel de acatamiento de los objetivos que se ha planteado la empresa, el autor señala la eficacia es la medida de cumplimiento de los objetivos fundamentales.
- Eficiencia Laboral: El autor indica que es el manejo correcto de los recursos con los que dispone para la ejecución de cierta actividad. Eficiencia hace referencia a la cantidad de recursos utilizados con relación a los resultados obtenidos.
- Calidad Laboral: La CEPAL seña que la calidad es la manera rápida y oportuna de responder a las necesidades de los usuarios, clientes o consumidores. Existen caracteres de calidad como son: la oportunidad, accesibilidad, continuidad, precisión, cortesía y comodidad.
- Economía Laboral: Es la competencia que la empresa tiene para crear y motivar de forma correcta en términos monetarios en pos o en beneficio de su gestión empresarial, velando por la satisfacción en conjunto con los colaboradores de la organización.

3.2.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Castellano (2012) en su obra fundamenta las características de la gestión de desempeño:

Figura 8: Características del desempeño.



Fuente: Castellano, J. (2012).

Elaborado por: Álvaro Cunalata.

3.2.3.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuesta (2010) en su investigación señala que la Evaluación del Desempeño es un proceso o actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos que consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática posible el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización. (pág. 341)

La evaluación del desempeño permite que los directivos o encargados de la evaluación tengan la información más relevante de cada individuo en la empresa, además de conocer cuáles son aquellos individuos que más aporten a la organización, así como motivarlos e incentivarlos a mantenerse u elevarse en sus condiciones laborales.

3.2.3.5.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Gómez (2007) identifica los métodos inmersos en la evaluación del desempeño que toda empresa debe ejecutar al medir este factor.

Método Informal: Es aquella evaluación empírica que realiza el supervisor, director o encargado de la evaluación. Se basa netamente en sus criterios o de los demás empleados para analizar a cada individuo.

Método Formal: Es el que se utiliza a través de diferentes herramientas ya sean físicas o virtuales para la evaluación del personal; existen diferentes métodos formales hacer utilizados como son:

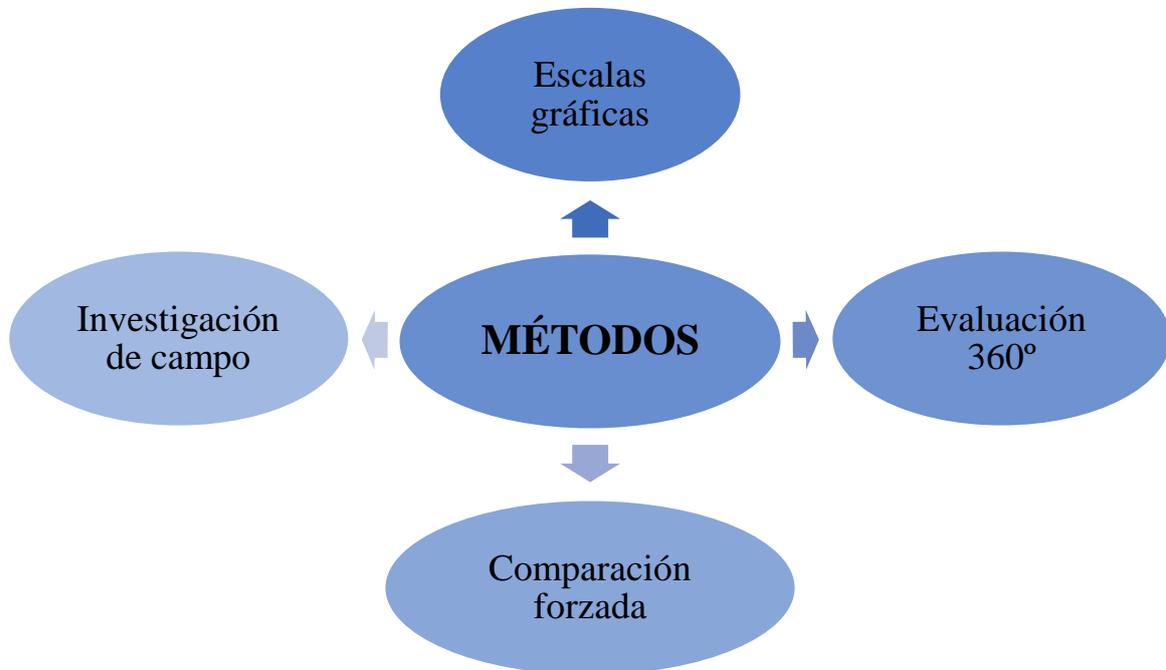
- Escalas gráficas: Evalúa a cada uno de los integrantes mediante factores previstos con antelación ya definidos y graduados que identifiquen las cualidades más relevantes del evaluado.
- Evaluación 360°: Es un sistema mediante el cual se valuda al individuo a través de personas cercanas en su trabajo, es decir a sus compañeros; los mismos que permiten identificar las características fuertes y débiles del individuo.

Al iniciar una evaluación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informar al empleado el proceso que se ejecuta, además de proporcionarle resultados tangibles y confiables. (Davis, 2014)

- Comparación forzada: esta evaluación permite tener una comparación entre el evaluado con otros compañeros de trabajo, en el que permite señalar si el individuo es indispensable para la empresa, si aporta o no al cumplimiento de los objetivos, así como también a la productividad y crecimiento de la organización.

- Investigación de Campo: Se desarrolla previo a entrevistas realizadas por un especialista, quien sirve como asesor de la evaluación, con el fin de verificar el desempeño de sus subordinados.

Figura 9: Métodos de evaluación.



Elaborado por: Álvaro Cunalata

3.2.3.5.2. FACTORES DE CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Moreno (2012) señala y describe los factores primordiales que deben ser calificados a un individuo dentro de la organización como son:

- a) Competencia Profesional: Conjunto de conocimientos que aborda el individuo dentro de su cargo o puesto en la empresa.
- b) Capacidad de Organización: Identificar la coordinación que tiene el evaluado con los diferentes recursos ya sean tecnológicos, materiales y económicos para llevar a cabo sus funciones.
- c) Relaciones interpersonales: Este factor dentro de la evaluación de desempeño pretende conocer como el individuo o evaluado se relaciona con sus compañeros, así como con los superiores, conocer si el ambiente en el que se desenvuelve es acorde para este.
- d) Sentido de responsabilidad: Es el factor principal dentro de la evaluación pues con este se podrá medir e identificar el grado de responsabilidad que tiene sobre el

empleado, además a través de este factor se identifica el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales con relación al empleado, área o departamento y en conjunto con la organización.

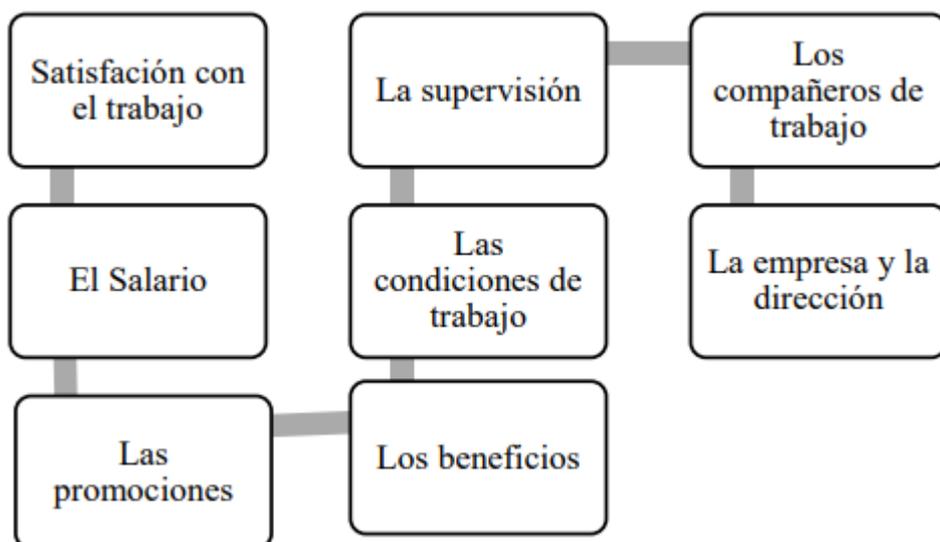
3.2.3.6. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es la conformidad que tiene el empleado con relación a su entorno de trabajo ya sea con sus compañeros, con sus funciones y con la remuneración percibida. El empleado que se encuentre en un puesto de trabajo acorde a su perfil profesional, a sus necesidades y expectativas tendrá esa satisfacción, agrado, placer de laborar cada vez mejor y superarse a sí mismo.

Según Pereda y Berrocal (2008) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero para un individuo, resultado de la valoración personal que tiene el empleado para con su trabajo.

La satisfacción laboral es la actividad a través del cual la persona tenga la oportunidad para demostrar sus habilidades y que este le genere un desafío, de ese modo sentirá interés en conseguir mejores resultados. Es la satisfacción propia que este sentirá cuando la organización le proporcione beneficios que satisfaga sus necesidades y que se valore su esfuerzo y dedicación en la empresa mediante estos reconocimientos. (Chiang y Núñez, 2010)

Figura 10: Factores de la satisfacción laboral



Fuente: Pereda, S. y Berrocal, F. (2008). *Psicología del trabajo*.

Elaborado por: Álvaro Cunalata

4. METODOLOGÍA

4.1. MÉTODO

En el presente trabajo de investigación se hizo uso del método descriptivo, por que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, me permitió describir las características de la Gestión de Talento Humano en el desempeño laboral de la empresa BOHO, las etapas de este método son:

➤ **Identificación y delimitación del problema**

Se identifico el fenómeno a estudiar, se decidió lo que se va a investigar y el tipo de preguntas a las que se indago para concretar el problema.

➤ **Elaboración y construcción de los instrumentos**

Posteriormente a la investigación se seleccionaron los instrumentos para la recogida de datos que en este caso es el cuestionario de encuesta.

Se realizo esta fase del proceso con cierta anticipación, para asegurarse de que los instrumentos fueron los adecuados para obtener la información deseada.

➤ **Observación y registro de datos**

Se formulo lo que a través de la observación se indago meticulosamente es decir la realidad observada para poder tomar nota de la mayor cantidad de detalles posible.

➤ **Decodificación y categorización de la información**

Se aplico las herramientas estadísticas para interpretar los datos que fueron recolectados en la investigación.

➤ **Análisis**

Se analizaron los resultados que se obtuvieron después de la interpretación. Para poder establecer las causas de la investigación y formular un criterio.

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De campo. -Porque el estudio se realizó en el lugar de los hechos, la información se obtuvo de forma directa en el lugar de los acontecimientos.

Explicativa. – Ya que se obtuvo información de primera mano para la posterior descripción del mismo y delimitar la situación y el criterio de la situación que surge en la empresa

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental. - La investigación es no experimental en vista que se describió a los fenómenos en investigación sin someter a experimentación ninguna de las variables, es decir no existe manipulación alguna sobre estas.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1. POBLACIÓN

En este proyecto se hace uso como población el número de personas inmersas en el departamento administrativo que es un total de 7 individuos; así como en el de producción que es un total de 37 personas, representando de esta forma el total de nuestra población.

Tabla 4: Población

ÁREA	NÚMERO
GERENCIA	1
ADMINISTRACIÓN	6
PRODUCCIÓN	37
TOTAL	44

Fuente: Empresa BOHO.

Elaborado por: Álvaro Cunalata

4.4.2. MUESTRA

En esta investigación no se realizó el cálculo de la muestra ya que se trabajó con el número total de la población ya que no es extensa.

4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.5.1. TÉCNICAS

Encuesta: Para la recolección de información dentro de la Empresa BOHO se aplicó como técnica la encuesta la misma que me permitió dar un acercamiento real a la situación existente dentro de la organización.

4.5.2. INSTRUMENTOS

Cuestionario de Encuesta

4.6. TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se hizo uso de tablas y gráficos estadísticos para el procesamiento de la información recolectada, ya que esto me permitió tener una mejor visualización de los mismos.

4.7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.7.1. RESULTADOS

1. Sexo

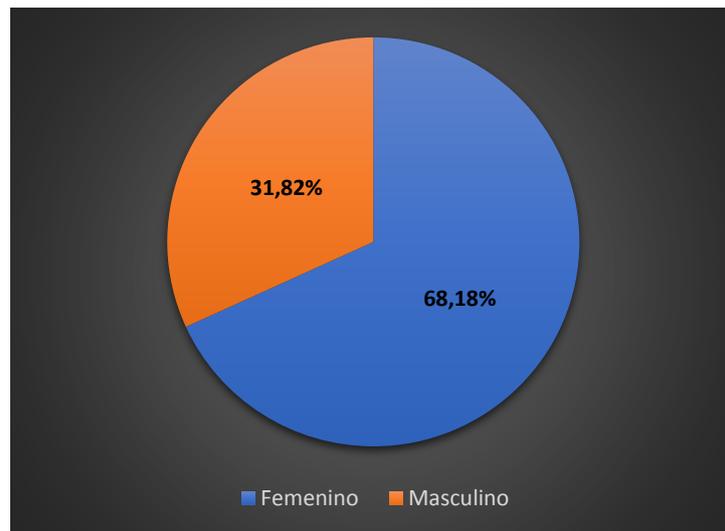
Tabla 5: Sexo

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sexo	Femenino	30	68,18%
		Masculino	14	31,82%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 1: Sexo



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Con respecto a este primer indicador se indica que el 68,18% de los encuestados son de sexo femenino y un 31,82% es masculino.

Interpretación:

En la empresa BOHO existe el dominio del personal femenino puesto que la empresa se direcciona a lo que respecta a la confección de prendas por lo que las mujeres tienen el dominio dentro de esta área y un menor número de trabajadores son hombres que están inmiscuidos en el área de administración.

2. Edad

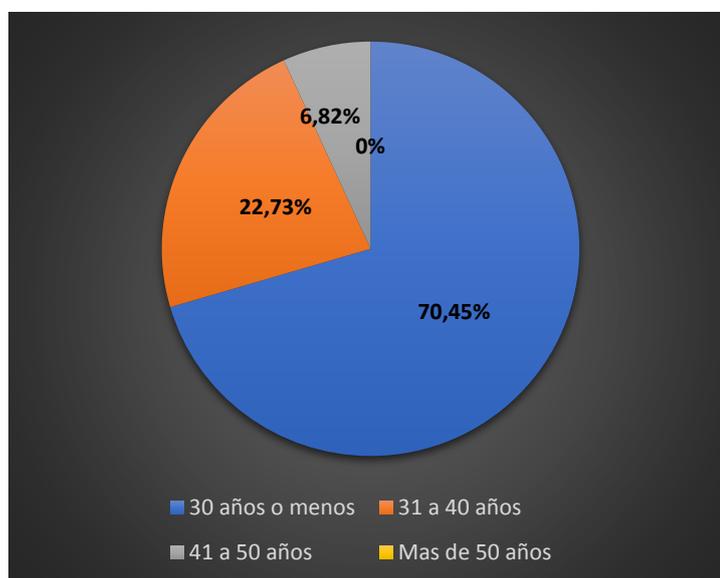
Tabla 6: Edad

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Edad	30 años o -	31	70,45%
		31 a 40 años	10	22,73%
		41 a 50 años	3	6,82%
		Mas de 50 años	0	0%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 2: Edad



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Se visualiza que en la empresa existe un 70,45% es decir un mayor número de trabajadores en el rango de 30 años o menos, un 22,73% se ubica en los 31 a 40 años y un 6,82% en el rango de 41 a 50 años.

Interpretación:

Dentro de la empresa existe un personal activo al no tener personas mayores de 50 años es decir el personal se encuentra en una edad óptima para el desenvolvimiento tanto de sus capacidades y habilidades, el mismo que es necesario en la empresa para el cumplimiento de las actividades.

3. ¿Cómo considera Ud. la administración del personal por parte de la empresa BOHO?

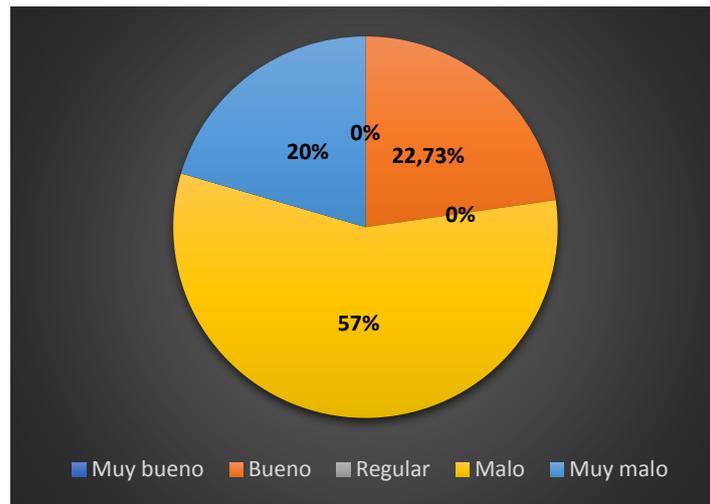
Tabla 7: Administración del personal

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	¿Cómo considera Ud. la administración del personal por parte de la empresa BOHO?	Muy bueno	0	0%
		Bueno	10	22,73%
		Regular	0	0%
		Malo	25	57%
		Muy malo	9	20%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 3: Administración del personal



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

El 57% de los encuestados nos indican que la administración del personal es mala, un 22,73% señala que es bueno y un 20% indica que la administración es Muy mala.

Interpretación:

Según consideran los encuestados que la administración del personal en la empresa BOHO no es la mejor y en su forma es deficiente por lo cual debería mejorar, puesto que existen inconsistencias dentro del área laboral e inconformidades por el personal.

4. ¿Cómo califica el manejo del proceso de selección del personal en la empresa?

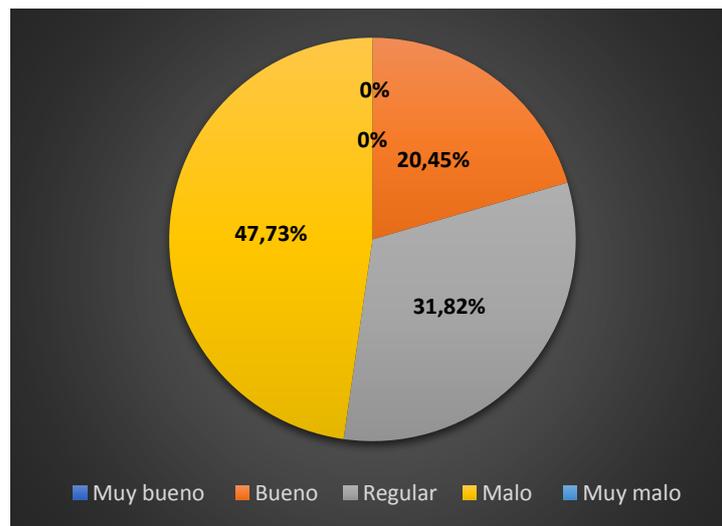
Tabla 8: Proceso de Selección

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	¿Cómo califica el manejo del proceso de selección del personal en la empresa?	Muy bueno	0	0%
		Bueno	9	20,45%
		Regular	14	31,82%
		Malo	21	47,73%
		Muy malo	0	0%
	TOTAL	44	100%	

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 4: Proceso de selección



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Con respecto al proceso de selección del total de encuestados podemos observar que un 47,73% señala que es malo este proceso, un 31,82% es regular, un 20,45% es bueno.

Interpretación:

El proceso de selección en la empresa no se rige a un debido direccionamiento del mismo, los encuestados nos señalan que se sienten inconformes con este proceso ya que algunos trabajadores podrían ubicarse en un mejor cargo, este sistema debería mejorar no solo por el bienestar de la empresa sino también por el de los empleados.

5. ¿Conoce Ud. los objetivos organizacionales de BOHO?

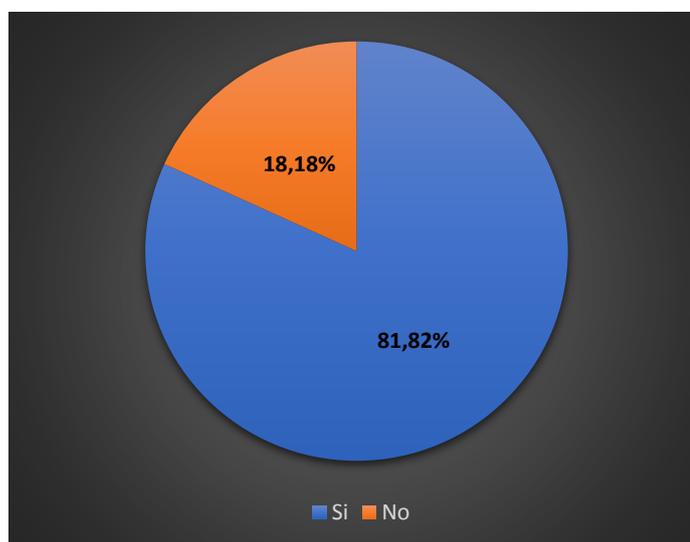
Tabla 9: Objetivos de la empresa

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	¿Conoce Ud. los objetivos organizacionales de BOHO?	Si	36	81,82%
		No	8	18,18%
		TOTAL	44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 5: Objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Los resultados nos indican que un 81,82% de las personas encuestadas conocen acerca de los objetivos que tiene la empresa en cambio un 18,18% del total desconoce acerca de estos.

Interpretación:

Los objetivos organizacionales son fundamentales en la empresa para conocer hacia donde se dirige la misma, que quiere alcanzar a lo largo del tiempo. Los mismos que son de gran importancia por lo que el personal debe estar plenamente identificados con los mismos para inmiscuirse con la empresa y llegar a cumplir estos objetivos de forma integrada.

6. Su ambiente laboral es:

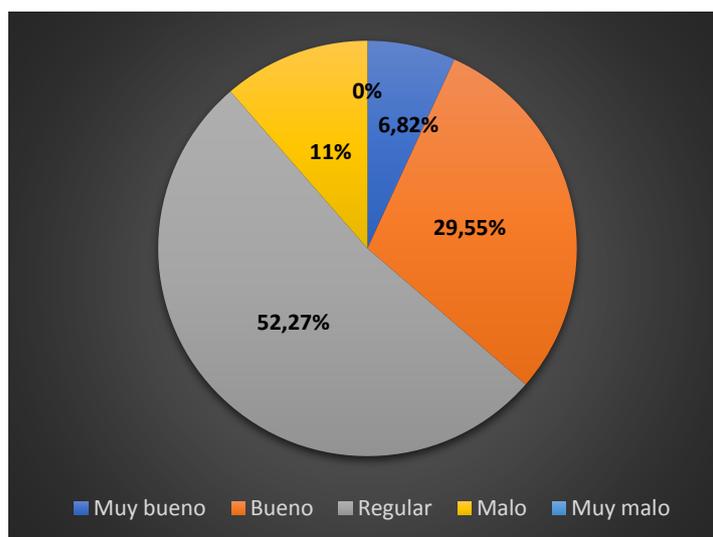
Tabla 10: Ambiente laboral

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Su ambiente laboral es:	Muy bueno	3	6,82%
		Bueno	13	29,55%
		Regular	23	52,27%
		Malo	5	11%
		Muy malo	0	0%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 6: Ambiente laboral



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Del número total de los encuestados un 52,27% señala que el ambiente laboral en la empresa es regular, un 29,55% indica que el entorno es bueno, un 11% revela que es malo y un 6,82% indica que es muy bueno este ambiente dentro de la organización.

Interpretación:

Un adecuado ambiente laboral es un factor de gran importancia para el desenvolvimiento del personal, puesto que al realizar sus actividades en un ambiente positivo, ameno, agradable hará que este mejore su desempeño cuyos resultados serán favorecedores.

7. La comunicación que maneja dentro de la empresa tanto con superiores y compañeros es:

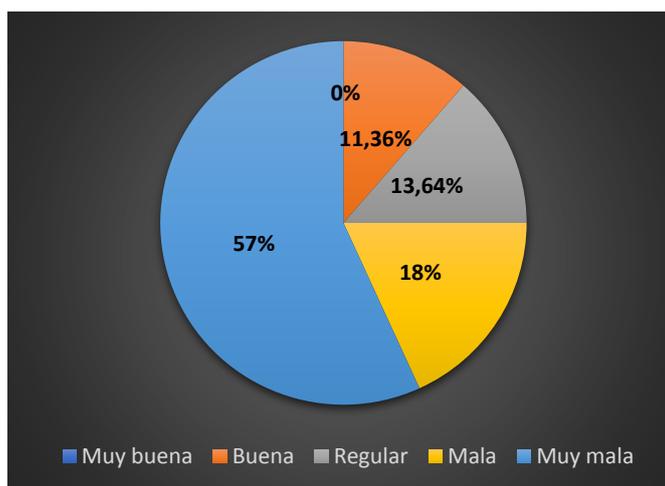
Tabla 11: Comunicación en la empresa

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	La comunicación que maneja dentro de la empresa tanto con superiores y compañeros es:	Muy buena	0	0%
		Buena	5	11,36%
		Regular	6	13,64%
		Mala	8	18%
		Muy mala	25	57%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 7: Comunicación en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Con respecto a este indicador en la empresa BOHO un 57% de personas encuestadas señala que es muy mala, un 18% indica que es mala, por otro lado, un 13,64% indica que es regular y un 11,36% señala que es buena la comunicación existente en la organización.

Interpretación:

En la empresa BOHO la comunicación que se maneja dentro de la misma no es eficaz ni eficiente dentro de cada área de la empresa, por lo que debe existir una mejor técnica de comunicación por parte de los superiores con sus subalternos, tener lineamientos específicos entre empleados y empleadores de forma que la comunicación interna sea satisfactoria entre las partes.

8. ¿Las funciones o actividades que cumple en la empresa cubren sus expectativas como trabajador?

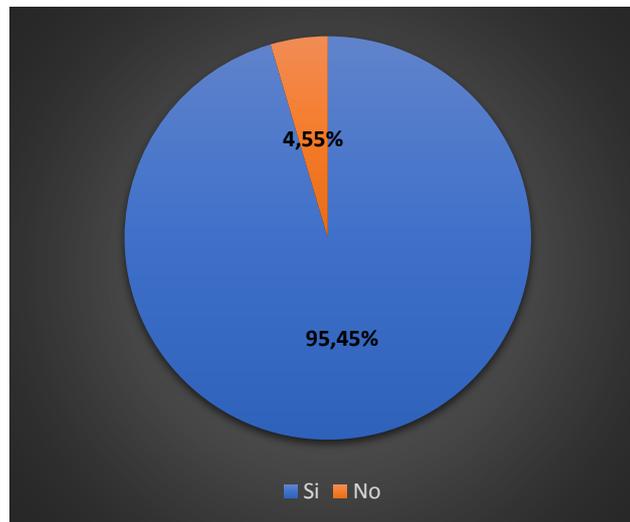
Tabla 12: Funciones del trabajador

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	¿Las funciones o actividades que cumple en la empresa cubren sus expectativas como trabajador?	Si	42	95,45%
		No	2	4,55%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 8: Funciones del trabajador



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Con respecto a esta pregunta nos arroja que un 95, 45% de las personas sometidas a encuesta indican que las funciones que cumplen en la empresa si cubren sus expectativas como trabajadores, mientras un 4, 55% indica que no suplen sus expectativas.

Interpretación:

El personal de la empresa BOHO se siente satisfecho con las funciones que le encomienden en cada área o departamento, pues al tener un trabajo que les brinde una remuneración puntual ellos cubren de cierta forma sus expectativas al tener al poder satisfacer sus necesidades, las actividades deben basarse en la persona adecuada debe estar en el puesto adecuado.

9. ¿Cómo considera que es su desempeño individual en el trabajo?

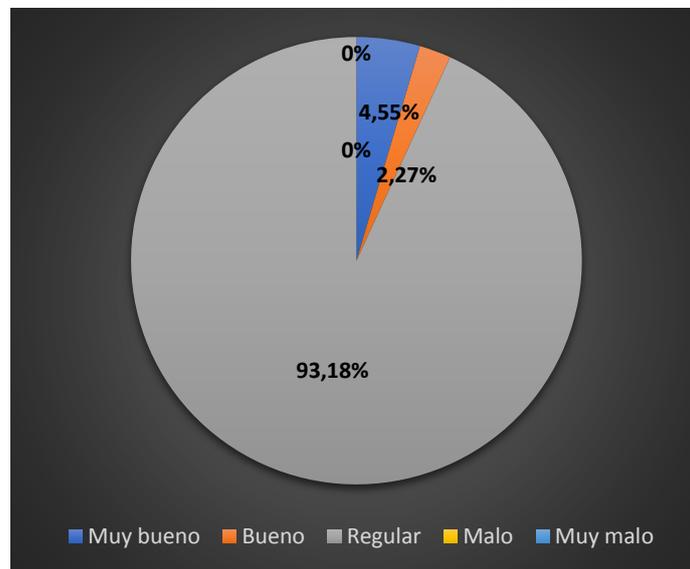
Tabla 13: Desempeño individual

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	¿Cómo considera que es su desempeño individual en el trabajo?	Muy bueno	2	4,55%
		Bueno	1	2,27%
		Regular	41	93,18%
		Malo	0	0%
		Muy malo	0	0%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 9: Desempeño Individual



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Del total de los encuestados un 93,18% revela que su desempeño en el trabajo es regular, un 4,55% señala que es Muy bueno y un 2,27% indica que su rendimiento es bueno.

Interpretación:

El desempeño del personal no es el más adecuado para que la empresa pueda desenvolverse de la mejor manera en el mercado, por lo cual la empresa debe enfocarse a encontrar cuales son los riesgos o factores que están ocasionando esto en cada individuo de la organización; con el fin de buscar alternativas de solución ante este problema para que la empresa se dirija de mejor manera y disminuya esos conflictos empresariales.

10. ¿La capacitación que recibe en su trabajo como la consideraría?

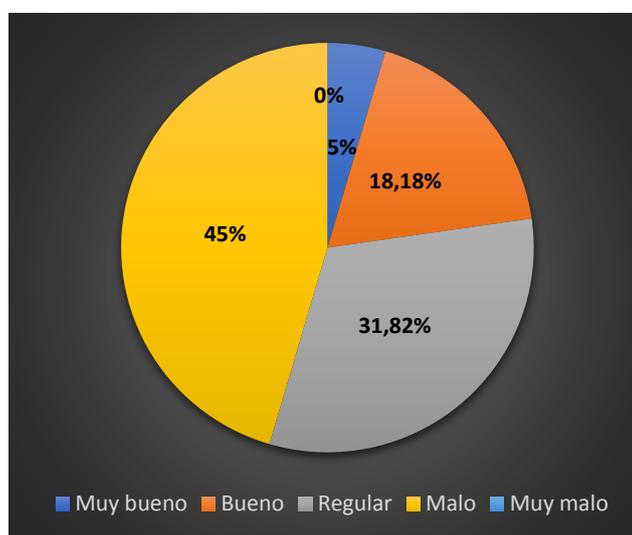
Tabla 14: Capacitaciones

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	¿La capacitación que recibe en su trabajo como la consideraría?	Muy bueno	2	5%
		Bueno	8	18,18%
		Regular	14	31,82%
		Malo	20	45%
		Muy malo	0	0%
		TOTAL		44

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 10: Capacitaciones



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Esta pregunta nos arroja que un 45% de los encuestados considera que la capacitación que recibe es mala, un 31,82% indica que es regular, mientras que un 18,18% señala que es buena y un 5% indica que es muy buena las capacitaciones en la empresa.

Interpretación:

Las capacitaciones en el trabajo son parte fundamental del desempeño de los trabajadores ya que les permitirá tener lineamientos o un mejor direccionamiento en el trabajo que realicen. Las capacitaciones en la empresa BOHO deben direccionarse al ámbito administrativo como operacional, ya que si se invierte en capacitaciones esta deberá tener resultados favorecedores para su crecimiento.

11. ¿Recibe incentivo alguno por su trabajo?

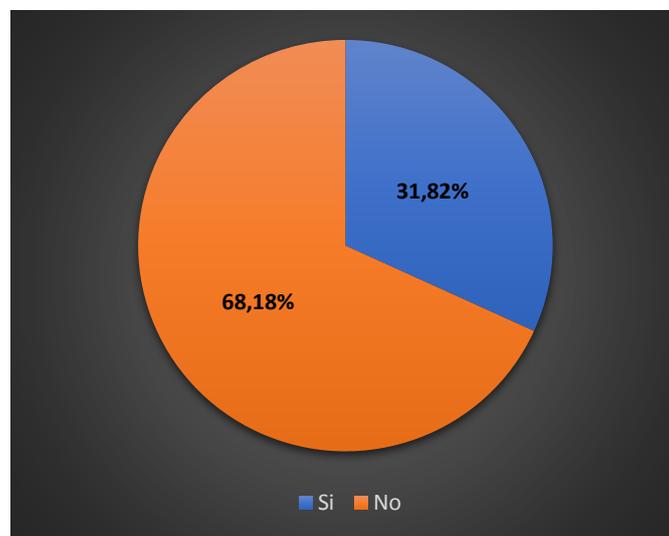
Tabla 15: Reconocimientos laborales

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	¿Recibe incentivo alguno por su trabajo?	Si	14	31,82%
		No	30	68,18%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 11: Reconocimientos laborales



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

Se puede observar que un 68,18% de los encuestados no recibe reconocimiento o incentivo laboral y un 31,82% si recibe este tipo de motivaciones.

Interpretación:

La empresa debe mejorar su proceso de motivación hacia sus trabajadores, puesto que un personal motivado ya sea por un reconocimiento económico como social hará que mejore su trabajo y este a su vez mejore la productividad de la empresa en la que se desenvuelva; hoy en día existen un sin número de incentivos que puede ejecutar la empresa BOHO.

12. ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral en la empresa BOHO?

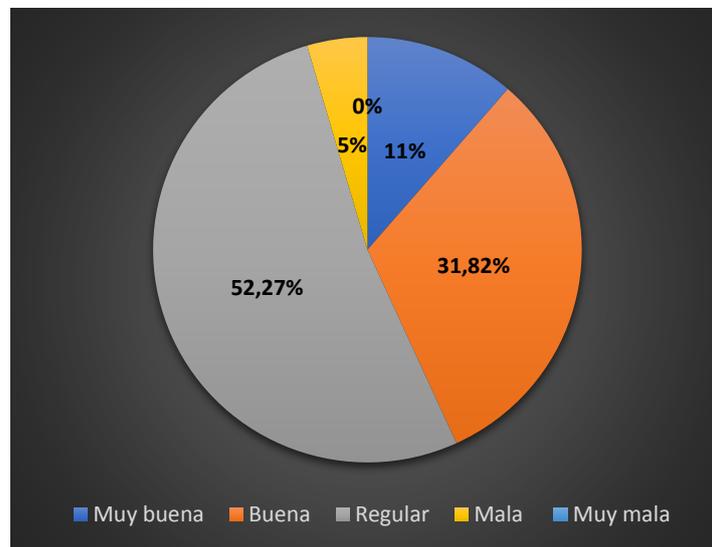
Tabla 16: Satisfacción Laboral

	PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	¿Cómo calificaría su satisfacción laboral en la empresa BOHO?	Muy buena	5	11%
		Buena	14	31,82%
		Regular	23	52,27%
		Mala	2	5%
		Muy mala	0	0%
	TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Gráfico 12: Satisfacción Laboral



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Análisis:

El 52,27% de los encuestados indican que su satisfacción laboral es regular en la empresa, un 31,82% indica que es buena, un 11% señala que es muy buena y un 5% revela que es mala su satisfacción laboral en la empresa.

Interpretación:

La satisfacción que tenga el personal con su trabajo es punto clave para que la empresa pueda identificar los aspectos negativos y positivos que tiene los trabajadores con la organización. Un trabajador que se desenvuelve acorde en sus funciones y tiene ese agrado en el trabajo es porque cubre sus necesidades como empleado, el empleado se sentirá bien y también su trabajo se vera eficaz.

4.8. HIPÓTESIS

Hipótesis General: La gestión del Talento Humano afecta el desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa BOHO, Ambato.

Hipótesis Nula: La gestión del talento humano tiene efectos negativos en el desempeño laboral en la Empresa BOHO, Ambato.

Hipótesis Alternativa: La gestión del talento humano tiene efectos positivos en el desempeño laboral en la Empresa BOHO, Ambato.

VARIABLES

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

4.8.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Según Pérez (2013) el Chi cuadrado es una prueba de gran versatilidad que nos permite evaluar asociaciones entre variables categóricas ya sean nominales u ordinales. Nos permite calcular la probabilidad de que las dos variables categóricas sean independientes entre sí. Si dicha probabilidad es inferior a $5\%=0.05$ descartamos la hipótesis de la independencia que será H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa que establece una asociación entre dos variables en análisis.

FÓRMULA

$$X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e$$

X²= Chi cuadrado

f_o= Frecuencia Observada

f_e= Frecuencia Esperada

GL= Grados de Libertad

$$(f-1) (c-1) = (5-1) (3-1) = (4)(2)$$

GL=8

Se hizo uso de un Nivel de confianza del 95% de probabilidad de que este parámetro sea confiable ya que nos arroja un margen de error del 5% que es igual a 0.05

Tabla 17: Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS						
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	SUBTOTAL
PREGUNTA 3: ¿Cómo considera Ud. la administración del personal por parte de la empresa BOHO?	0	10	0	25	9	44
PREGUNTA 4: ¿Cómo califica el manejo del proceso de selección del personal en la empresa?	0	9	14	21	0	44
PREGUNTA 9: ¿Cómo considera que es su desempeño individual en el trabajo?	2	1	41	0	0	44
SUBTOTAL	2	20	55	46	9	132
TOTAL						132

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

La tabla de las frecuencias observadas son netamente los valores que nos arrojó la encuesta aplicada en la empresa BOHO.

Tabla 18: Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS					
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
PREGUNTA 3: ¿Cómo considera Ud. la administración del personal por parte de la empresa BOHO?	0,67	6,67	18,33	15,33	3
PREGUNTA 4: ¿Cómo califica el manejo del proceso de selección del personal en la empresa?	0,67	6,67	18,33	15,33	3
PREGUNTA 9: ¿Cómo considera que es su desempeño individual en el trabajo?	0,67	6,67	18,33	15,33	3

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa BOHO

Elaborado por: Álvaro Cunalata

En esta tabla se realiza el cálculo de cada subtotal de las filas multiplicado por el subtotal de cada columna y esto dividido para el total, nos van a dar valores iguales en todas las alternativas puesto que se realizaron el mismo número de encuestas a cada pregunta.

Tabla 19: Cálculo del Chi Cuadrado

Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	$((f_o - f_e)^2) / f_e$
0	0,67	0,67
10	6,67	1,66
0	18,33	18,33
25	15,33	6,10
9	3	0
0	0,67	0,67
9	6,67	0,81
14	18,33	1,02
21	15,33	2,10
0	3	0
2	0,67	2,64
1	6,67	4,82
41	18,33	28,04
0	15,33	15,33
0	3	0
CHI CUADRADO		82,19

Elaborado por: Álvaro Cunalata

Tabla 20: Distribución del chi2

g.l.	$\chi^2_{0.995}$	$\chi^2_{0.990}$	$\chi^2_{0.975}$	$\chi^2_{0.95}$	$\chi^2_{0.9}$	$\chi^2_{0.1}$	$\chi^2_{0.05}$	$\chi^2_{0.025}$	$\chi^2_{0.01}$	$\chi^2_{0.005}$
1	3.9E-05	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.5966
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8382
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8603
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9550
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5894
10	2.1559	2.5582	3.2470	3.9403	4.8652	15.9872	18.3070	20.4832	23.2093	25.1882

Fuente: López, 2015.

4.8.2. LÍNEA DE RAZONAMIENTO

Si el valor del chi cuadrado calculado es mayor que el valor del chi cuadrado que se muestra la tabla de distribución se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

En esta investigación el chi calculado es mayor con un 82,19 al valor de la tabla de distribución del chi-2 que es menor con un 15,507 lo que significa que se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que es: La gestión del talento humano tiene efectos positivos en el desempeño laboral en la Empresa BOHO, Ambato.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Al concluir con este trabajo de investigación se pudo constatar la situación de la gestión del talento humano en la empresa BOHO, un deslindamiento en los procesos de reclutamiento y selección del personal, han hecho que en los distintos departamentos y en la empresa misma no se cuente con una dirección clara entre cada colaborador de la organización.

- La incidencia que tiene la gestión del talento humano es sustancial en la empresa BOHO ya que, al partir de procesos como inclusión de personal, su desarrollo, evaluación y evolución del mismo en la empresa, hacen que los empleados estén inmersos como un todo en la organización y no como intereses individuales, lo que conduce a un desempeño laboral efectivo.

- El diseño de un manual de procedimientos para una evaluación del desempeño es un punto preponderante en BOHO, pues sirve como apoyo a la dirección del talento humano, que a través de este tiempo no ha logrado cumplir con los objetivos que estos esperaban hacia el personal de dicha empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- La dirección del talento humano no ha logrado buena gestión en este tiempo por lo que se le recomienda tener lineamientos claros tanto de normativas como regulaciones, con respecto a cada uno de los procesos inmersos en el reclutamiento y selección del personal de BOHO, logrando esa adecuada dirección organizacional.
- Se recomienda que dentro de la empresa BOHO se maneje ese constante desarrollo con respecto a la gestión del personal, ya que a través de ello se alcanzara la integración de cada trabajador, el mismo que lograra sentirse parte de la empresa y mejorara su rendimiento laboral, que se reflejara en su constante evolución personal, profesional y el crecimiento empresarial de BOHO en el mercado.
- A los directivos de la empresa ambateña se les recomienda que pongan en marcha el manual de procedimientos, para que se dé comienzo a una adecuada evaluación del desempeño de acuerdo al método más apto para la empresa, de manera que alcance ese rendimiento idóneo del personal como ese desarrollo empresarial en el mercado textil.

6. PROPUESTA

6.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Álvarez (2009) un manual de procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.

Para Franklin (2011) indica que es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más}.

6.2. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.2.1. OBJETIVOS

- Definir el proceso a llevar a cabo para la ejecución idónea de la evaluación del desempeño en el personal de la Empresa BOHO.
- Establecer los lineamientos dentro de la empresa para valorar el rendimiento, desarrollo, competencias en el personal de la empresa BOHO.

6.2.2. ALCANCE

Manual de procedimientos para la evaluación de desempeño de los trabajadores y empleados de la Empresa BOHO, de la ciudad de Ambato.

6.2.3. RESPONSABLE

El área o departamento responsable de la ejecución de dicha evaluación será la dirección de talento humano existente en la empresa, bajo la autorización de gerencia.

6.2.4. NORMAS

1. Serán sujetos de evaluación de desempeño todo el personal inmerso en la empresa BOHO, personal de las siguientes direcciones: de operaciones, financiera, talento humano y comercial.
2. El director de talento humano será quien emita las evaluaciones para dicha actividad, misma que se someterá a aprobación por la administración, comunicando posteriormente en las distintas áreas para que se ponga en marcha la evaluación mediante los formularios designados.
3. La evaluación se ejecutará del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, donde cada empleado obtendrá una calificación según su desempeño.

4. La evaluación comprenderá el 50% para objetivos, metas, funciones individuales y el otro 50% será para la evaluación de competencias.
5. La evaluación a cada empleado será realizada por el respectivo jefe inmediato, el subalterno, el par evaluador o en el caso que exigiese se realizará una autoevaluación.
6. El jefe inmediato debe comunicar los resultados al evaluado de la manera más clara y concisa posible.
7. Si un empleado se incorpora a otra unidad en la empresa ya sea por traslado, ascenso o cualquier otra índole, el evaluador debe asignar nuevos objetivos a este de acuerdo a la nueva situación.
8. Si con los resultados de la evaluación el empleado no estuviera de acuerdo, tiene derecho a solicitar la revisión dentro de 10 días hábiles después de su notificación.
9. Para las evaluaciones cuyos resultados sean insuficientes el coordinador de la evaluación deberá analizarlas para una adecuada intervención.
10. El coordinador de talento humano es el responsable de que la evaluación de desempeño se ejecute cada año por lo que deberá indicar los resultados de la misma a los altos directivos de la empresa BOHO, donde incluirá recomendaciones y posibles ajustes dentro del proceso.

6.2.5. PROCEDIMIENTO

Tabla 21. Actividades de la evaluación de desempeño

FASES	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
PRIMERA FASE PLANIFICACIÓN	Programación de la evaluación	Los miembros de la dirección de talento humano se reunirán al inicio de cada año para la planificación de la evaluación. Se definirán los compromisos, objetivos a ser evaluados para dicho periodo
	Diseñar el instrumento de evaluación	Se elabora y aprobara la evaluación a ser ejecutada en la empresa. Se delimitará criterios adecuados para cada unidad o departamento a ser evaluado. Se asignará pesos relativos a cada indicador de evaluación.
SEGUNDA FASE EJECUCIÓN	Capacitación a evaluadores	El coordinador de talento humano capacitara a cada evaluador de la empresa. Indicara el método a ser usado en la evaluación en las diferentes unidades.
	Aplicación del instrumento de evaluación	El evaluador encargado aplicara la evaluación en la unidad encomendada. Los evaluadores tendrán un tiempo para realizar las evaluaciones.

		Los evaluadores deberán ser objetivos e imparciales, no tener en cuenta factores personales.
TERCERA FASE INFORME	Análisis de resultados	Posterior a la ejecución los miembros de talento humano analizaran los resultados consignados en cada unida de la empresa. Se relacionará el puntaje obtenido con el nivel de desempeño individual, grupal, jerárquico, competencias personales.
	Socialización de resultados	El coordinador de talento humano designara a los evaluadores anteriores para que socialicen los resultados con cada evaluado. El director de talento humano dará a conocer al comité administrativo los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.
CUARTA FASE SEGUIMIENTO	Programa de fortalecimiento	El comité administrativo luego de conocer los resultados planificará un programa de fortalecimiento al personal, donde se apoyará a los puntos débiles o deficientes de cada evaluado.

Fuente: Buelvas, (2014). Corporación Universitaria del Caribe

Elaborado por: Álvaro Cunala

6.2.6. MÉTODOS

Según Molina (2016) existen diversos métodos o sistemas para la evaluación de desempeño, que son ejes fundamentales al momento de encaminar a la empresa a que lleve este nuevo mecanismo de orientación de los recursos humanos que posee entre ellos están:

1. Escala Gráfica

Es el método más empleado por empresas y el más divulgado, el evaluador implementa una evaluación subjetiva del rendimiento del empleado evaluado en una escala que vaya de bajo hacia lo más alto.

2. Elección Forzosa

En este método se debe evaluar el desempeño individual mediante frases que describan netamente al individuo, donde se elegirá de forma forzosa una o dos de estas frases determinando la que más se ajuste al evaluado.

3. Investigación de campo

Este método se basa en una entrevista que la ejecuta un especialista en evaluación del personal, trabaja con el jefe inmediato de los subordinados, donde este indica el desempeño de cada individuo, los motivos, objetivos, etc. Ya que al hacerlo de esta manera se tiene un análisis general desde la vista de un superior acerca de sus empleados.

4. Incidente crítico

Este es un método en el cual solamente se preocupa por aquellos aspectos positivos y negativos del personal, donde los positivos deben apoyarse y los negativos deberán corregirse o eliminarse. Este método es concreto porque ofrece ventajas de buen o mal desempeño que esté realizando un individuo.

5. Comparación de pares

Es aquí donde se compara el desempeño entre dos empleados de un mismo grupo o departamento, se delimitan diferentes características como son cantidad de trabajo, calidad de trabajo, actitudes y aptitudes frente a este, donde se clasificará a los idóneos en el cargo.

6. Autoevaluación

Es el método más simple ya que se le solicita al mismo individuo realizarse un análisis sincero de su desempeño o rendimiento laboral.

6.2.7. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PROPUESTA)

El manual de procedimientos para que se aplique la evaluación de desempeño al personal de la empresa BOHO, deberá ser analizado y aprobado por los diferentes miembros de la dirección de Talento Humano, donde se establecerá cada uno de los lineamientos a llevarse a cabo dentro de esta evaluación. La evaluación de desempeño se realizará cada año encaminándose a la consecución de los objetivos de la empresa.

6.2.8. FORMULARIOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA

PONDERACIÓN 40%

NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

PERIODO EVALUADO:

INSTRUCCIONES: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTOS TÉCNICOS

PONDERACIÓN: 40%

NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA

PERIODO EVALUADO:

INSTRUCCIONES: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

PONDERACIÓN: 40%

NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA

PERIODO EVALUADO:

INSTRUCCIONES: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PAR EVALUADOR

PONDERACIÓN: 20%

NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA

PERIODO EVALUADO:

INSTRUCCIONES: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas de trabajo	40	30	20	10	
2	Relaciones interpersonales	20	15	10	5	
3	Iniciativa	20	15	10	5	
4	Colaboración	20	15	10	5	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Santiago de Chile: Editorial Granica.
- Álvarez, M. (2009). *Manual de políticas y procedimientos*. México: Editorial Panorama.
- Agüero, Z. (2010). *Fundamentos teóricos de la selección del personal*. Quito, Ecuador.
- Buelvas, J. (2014). *Procedimiento de evaluación*. Recuperado de https://calidad.cecar.edu.co/documentos/procedimientos/gestion_humana/Procedimiento-de-evaluacion-de-desempeno-V1.pdf?fbclid=IwAR2DtoZENxIjrbKop-z0bsNVA3V_MIVIGUg1wxeqsJ772Yy9mR7LwWDUvLQ
- Bermeo, C. (2017). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/140605618/Autores-Del-Talento-Humano>.
- Boho. (2019). *Empresa Boho-Ambato*. Recuperado de <https://www.boho.com.ec/>
- Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Caicedo, V. (2011). La Gestión del Talento Humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*. vol.8, núm. 14.
- Castellano, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=QD2QMQEACAAJ&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSYKHYZrB9UQ6AEIOzAE>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL). (2006). *Evaluación del Desempeño Laboral*. México.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial: Ecoe.
- Chiang, M. y Núñez, a. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. México: Editorial Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración del personal*. México: Editorial Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.

- Davis, K. (2014). *Administración del personal y recurso humano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Erazo, L.y Ortiz, D. (2018). *Gestión de talento humano*. México: Editorial Limusa.
- Franklin, B. (2011). *Organización de empresas*. México: Editorial McGraw Hill.
- Ibañez, B. (2008). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Editorial Paraninfo.
- Martínez, L. (09-04-2013). *Proceso de reclutamiento y selección del personal efectivo*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>
- Milkovich, G y Boudrem, T. (2018). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Estados Unidos: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Ministerio sobre Relaciones Laborales. (2017). *Reglamento general sobre Relaciones Laborales. Resolución N° 8*.
- Molina, A. (2016). *Los métodos de evaluación de desempeño*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/>
- Moreno, L. (2012). *Dirección y gestión de los recursos humanos*. México: Editorial Díaz.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2008). *Psicología del trabajo – teoría y práctica*. Madrid, España: Editorial McGraw Hill.
- Pérez, S. (2013). *Enfoques de bioestadística*. Recuperado de https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/57106/mod_resource/content/2/m%C3%B3dulo%203%20Parte%205%20final.pdf
- Ramos, A. (2014). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza*, Puyo, Ecuador. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.
- Robbins, Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Education.
- Rojas, E. y Vílchez, A. (2018). *Gestión del talento humano y su relación en el desempeño aboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús*, Lima, Perú. Universidad Norbert Wiener. Sede Perú.
- Tejedor, F. y García, A. (2010). Evaluación del desempeño. *Revista española de pedagogía*. Vol. 68.

- Ugarte, J. (octubre del 2015): La administración del talento humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. núm. 15.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: Editorial La Caracola Editores.

8. ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Demostrar cómo la gestión del Talento Humano afecta al desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa BOHO, Ambato.

INDICACIONES: Favor se digne responder con total sinceridad ubicando (X), donde corresponde.

1. Sexo

Femenino ()

Masculino ()

2. Edad

30 años o menos ()

31 a 40 años ()

41 a 50 años ()

Mas de 50 años ()

3. ¿Cómo considera Ud. la administración del personal por parte de la empresa BOHO?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

4. ¿Cómo califica el manejo del proceso de selección del personal en la empresa?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

5. ¿Conoce Ud. los objetivos organizacionales de BOHO?

Si ()

No ()

6. Su ambiente laboral es:

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

7. La comunicación que maneja dentro de la empresa tanto con superiores y compañeros es:

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Muy mala ()

8. ¿Las funciones o actividades que cumple en la empresa cubren sus expectativas como trabajador?

Si ()

No ()

9. ¿Cómo considera que es su desempeño individual en el trabajo?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

10. ¿La capacitación que recibe en su trabajo como la consideraría?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

11. ¿Recibe incentivo alguno por su trabajo?

Si ()

No ()

12. ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral en la empresa BOHO?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Muy mala ()

ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, desempeño, recompensas, habilidades salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutamiento ● Selección de personal ● Capacitación ● Evaluación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Numero de capacitaciones ● Nivel de rendimiento ● Tipo de control de actividades ● Métodos de evaluación de actividades 	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encuesta ● Entrevista <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionarios ● Guía de preguntas

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
DESEMPEÑO LABORAL	Son características individuales tales como la capacidad, habilidades, eficiencia, eficacia que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir resultados y cambios dentro de la misma. Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Desempeño ● Capacidades ● Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Actividades ● Rendimiento ● Productividad ● Tipo de formación ● Perfil ● Nivel de conocimiento. ● Eficiencia ● Eficacia 	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encuesta ● Entrevista <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionarios ● Guía de preguntas