



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA
COMERCIAL**

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

TÍTULO:

**“LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL
DESEMPEÑO LABORAL EN INDUSTRIAS ALVARADO”**

AUTOR:

BYRON ANDRÉS REMACHE REINOSO

TUTOR:

ING. RENE BASANTES. PHD

RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2021

INFORME DEL TUTOR

Yo, Ing. Rene Basantes. PHD en mi calidad de tutor certifico que la investigación realizada por Byron Andrés Remache Reinoso cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público luego de ser evaluada por el Tribunal designado.



Mgs. Rene Basantes PhD

Tutor

REVISIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal revisan y aprueban el informe de investigación, con el título, **“LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN INDUSTRIAS ALVARADO”**, Trabajo de investigación de la carrera de Ingeniería Comercial, aprobado a nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo por el siguiente tribunal examinador del estudiante **BYRON ANDRÉS REMACHE REINOSO**.

CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Nombres y Firmas del Tutor y Miembros del tribunal

Mgs. Rene Basantes PhD Tutor	 Firma	<u>10</u> Nota
Mgs. Francisco Pérez Miembro del tribunal	 Firma	<u>10</u> Nota
Mgs. Cecilia Mendoza Miembro del tribunal	 Firma	<u>10</u> Nota
	NOTA FINAL	<u>10</u>

PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR

La responsabilidad del contenido del presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial sobre, **“LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN INDUSTRIAS ALVARADO”**. Pertenece a Byron Andrés Remache Reinoso con cedula de identidad N° 060409784-0 y el dominio erudito de la Universidad Nacional de Chimborazo.



Byron Andrés Remache Reinoso

C.I. 0604097840

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por brindarme salud y sabiduría para culminar mis estudios, a mis padres y hermanos por creer en mí, darme todo su apoyo, sus consejos y acompañarme en este camino de aprendizaje y a los docentes quienes formaron parte de mi formación académica ya que sin ellos este momento no sería posible de realizar.

DEDICATORIA

A las personas más importantes de mi vida quienes fueron mi inspiración de superación mis padres Andrés Remache y Piedad Reinoso quienes con su amor paciencia y esfuerzo me han permitido cumplir esta meta.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

INFORME DEL TUTOR	ii
REVISIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv

CAPÍTULO I

1. PROBLEMATIZACIÓN.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3

CAPÍTULO II

2. ESTADO DEL ARTE	4
2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO	5
Unidad I Carrocerías Alvarado	5
4.2.1. Reseña Histórica	5
Unidad II Gestión Administrativa de Talento Humano.....	6
2.2.2 Definición de talento humano.....	6
2.2.2.1 Objetivos del talento humano	8
2.2.2.2 Importancia y finalidad de la administración del talento humano.....	9
2.2.2.3 Proceso de la Administración del talento humano.....	10
2.2.2.4 Dirección estratégica de talento humano	11
2.2.2.5 Diseño de cargos	11
2.2.2.6 Reclutamiento de personal.....	12

2.2.2.7	Análisis de puestos.....	13
2.2.2.8	Descripción de puestos	14
Unidad III Desempeño Laboral		16
2.2.3	Definición	16
2.2.3.1	Importancia	17
2.2.3.2	Evaluación del desempeño laboral.....	17
2.2.3.3	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	18
2.2.3.4	Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	19
2.2.3.5	Métodos de Evaluación.....	20

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA.....		24
3.1	Método	24
3.2	Tipo de investigación.....	24
3.2.1	Descriptivo.....	24
3.3	Diseño	25
3.3.1.	Investigación de Campo.....	26
3.3.2	Hipótesis	26
3.4	Población y muestra.....	26
3.4.1	Población	26
3.4.2	Muestra	26
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.5.1	Técnicas	27
3.6	Técnicas de procesamiento de la información.....	27
3.7	Análisis y discusión de resultados	27

CAPITULO IV

4.	ÁNALISIS Y RESULTADOS	28
4.2	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	39
4.2.1	Planteamiento de la Hipótesis.....	39
4.2.2	Cálculo del Chi-Cuadrado.....	39

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones		42
Recomendaciones		43

PROPUESTA

Introducción de a propuesta44

Objetivos de la propuesta.....45

Datos de la empresa45

Desarrollo de la propuesta46

Manual de procesos del desarrollo del talento humano48

BIBLIOGRAFÍA.....55

ANEXOS.....57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Desempeño laboral en las áreas de la empresa	26
Tabla 2.- Desempeño laboral en las áreas de la empresa	28
Tabla 3.- Evaluar el desempeño laboral	29
Tabla 4.- Reconocimiento y valoración del talento humano	30
Tabla 5.- Factor más determinante del aspecto laboral y personal	31
Tabla 6.- Valor corporativo	32
Tabla 7.- Desempeño laboral	34
Tabla 8.- Capacitaciones o actividades que incentiven el trabajo	35
Tabla 9.- Áreas a considerar que se debe tener mayor control	36
Tabla 10.- El trabajador mejore su desempeño laboral	37
Tabla 11.- Parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa	38
Tabla 12.- Tabla de contingencia Gestión Administrativa*Desempeño Laboral	39
Tabla 13.- Pruebas de chi-cuadrado	40
Tabla 14.- Tabla de frecuencias del Chi-cuadrado	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Desempeño laboral en las áreas de la empresa.....	28
Gráfico 2.- Evaluar el desempeño laboral.....	29
Gráfico 3.- Reconocimiento y valoración del talento humano	30
Gráfico 4.- Factor más determinante del aspecto laboral y personal	31
Gráfico 5.- Valor corporativo	32
Gráfico 6.- Desempeño laboral	34
Gráfico 7.- Capacitaciones o actividades que incentiven el trabajo	35
Gráfico 8.- Áreas a considerar que se debe tener mayor control	36
Gráfico 9.- El trabajador mejore su desempeño laboral	37
Gráfico 10.- Parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Los seis procesos de la administración del talento humano	10
Figura 2.- Diseño de Cargos	11

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”, conociendo que “La gestión del talento humano es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización” (Veloz, 2017). Metodológicamente se utilizó el método hipotético deductivo, el tipo de investigación fue descriptivo, el diseño no experimental al no manipular las variables de estudio, la población conformaron los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”, la muestra no probabilística e intencional compuesta por 40 trabajadores, la técnica la encuesta y el instrumento la encuesta, los cuales permitieron realizar el respectivo análisis e interpretación de los datos obtenido, así poder realizar en el programa SPSS 25. la comprobación del chi-cuadrado, donde el valor de nuestra X^2 fue de 4.325 el cual fue mayor al valor X^2 3.84 comparado rechazando así la hipótesis nula y aceptando la alternativa mencionando que La gestión de administración del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”, llegando a la conclusión que la falta de estrategias que no permiten a la empresa el mejorar la gestión administrativa la cual ha incidido de una manera negativa en el desempeño de los trabajadores, originando que la empresa no cumpla con los objetivos y metas que se han planteado.

Palabras Claves: Gestión Administrativa – Desempeño Laboral – Talento Humano – Estrategias

ABSTRACT

The main objective of this research project is to determine the incidence of human talent management in the development of the work performance of the workers of the company "Industrias Alvarado", knowing that "The management of personal capacity is an administrative function that implies planning, organization, direction and control of human resource activities since people are the main asset in the organization" (Veloz, 2017). Methodologically, a hypothetical deductive method was used. The type of research was descriptive. The non-experimental design did not manipulate the study variables. The population was the workers of the company "Industrias Alvarado," the sample was non-probabilistic and intentional, it was 40 workers, the technique was the survey and the instrument the survey, which permitted to carry out the respective analysis and interpretation of the data obtained, thus being able to carry out in the SPSS 25 program. The verification of the chi-square, where the value of our X^2 was 4.325, which was higher than the value X^2 3.84 compared, thus rejecting the null hypothesis and accepting the alternative mentioning that the management of personal capacity affects the work performance of the workers of the company "Industrias Alvarado." The lack of strategies that do not permit the company to improve administrative management has harmed VAT's performance, causing the company not to meet the objectives and goals.

Key Words: Administrative Management - Labor Performance - Human Talent -Strategies

Reviewed by:

Mgs. Lorena Solís Viteri ENGLISH

PROFESSOR c.c. 0603356783

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, vemos como las organizaciones exigen que la responsabilidad empresarial se distribuya en todo el personal y por tal motivo es primordial que la gestión del talento humano en la empresa cree una forma de liderazgo en los trabajadores con el propósito de diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos que tanto desea alcanzar y de este modo vislumbrando los factores que influirán en el futuro para hacer que la empresa se vuelva más competitiva y que los trabajadores mejoren su desempeño laboral.

Es de trascendental que esa gestión hacia el personal dirija sus esfuerzos a lograr el trabajo en equipo y motive a los empleados a que se identifiquen con los objetivos fijados en la empresa.

La administración del talento humano tiene como tarea desarrollar aptitudes y habilidades del individuo. No debemos olvidar, que las organizaciones para su funcionamiento y su evolución dependen específicamente del elemento humano, puesto que una organización que evoluciona es aquella que transfiere conocimientos a los miembros que la integran, los mismos que edifican un capital el mismo que no solo se ve reflejado en los resultados, sino que también se evidencia en el potencial que poseen cada uno de sus trabajadores y miembros

(Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2018)

Siendo el talento humano la fuerza generadora de desarrollo en las empresas, enfocan sus acciones para el crecimiento de los individuos, a la vez facilita también el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados en el plan estratégico. Ante la constante globalización y cambios en el entorno las organizaciones buscan mejorar su competitividad y eficiencia mediante un desempeño superior de sus colaboradores.

Para Alles (2015) la evaluación del desempeño del personal es:

Aquel proceso técnico mediante el cual se una manera sistemática, integral y continua es realizada por parte de los superiores en cual se realiza una valoración sobre aquellas actitudes, habilidades, rendimientos, destrezas y el comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus ocupaciones, en términos de conformidad, cantidad y calidad de los servicios procedentes (p. 95).

Es por ello que la ejecución del trabajo de investigación será de gran importancia ya que a través de este se podrá obtener la información necesaria que permitirá administrar al talento humano para aprovechar estratégicamente sus conocimientos, habilidades y aptitudes para potenciar sus competencias, para ofrecer productos y servicios de calidad.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa “INDUSTRIAS ALVARADO”, fue creada en el año de 1994 por el señor Fausto Alvarado Sánchez actual Gerente y propietario, contando con 25 años de experiencia en la construcción y diseño de carrocerías metálicas para todo tipo de buses urbanos, interprovinciales, turismo, escolar, furgones entre otras, convirtiéndose en una de las empresas más reconocidas y certificadas por la ANT para la construcción de carrocerías.

Actualmente la empresa cuenta con 40 empleados sin embargo padece de falencias que no le han permitido desarrollarse de la manera óptima, debido a que su gerente desconoce sobre las actividades y responsabilidades de los cargos de cada uno de sus trabajadores, de la misma manera presentan una deficiente administración del tiempo, una excesiva rotación de los puestos de trabajo de los empleados que no le han permitido que se especialicen en un área concreta de trabajo.

Se ha determinado que la falta de conocimiento sobre la gestión del talento humano en la empresa “INDUSTRIAS ALVARADO” provoca un ambiente de trabajo tenso, conflictivo y disfuncional en el área de producción provocando así un bajo desempeño laboral, existe desconfianza por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial, a causa de problemas de planificación y organización de manera que estas situaciones pueden ser consecuencia de la deficiente administración del talento humano.

Se ha podido evidenciar que la empresa no cuenta, con una gestión del talento humano puesto que se efectúan procesos que no garantizan contar con personal capacitado y comprometido con la empresa, debido que existen personas que no se ajusta al perfil profesional, necesario para desempeñar en el puesto que se encuentran, a lo cual también se suma a este análisis la inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal.

En evidencia a lo antes mencionado se ha podido observar que una ineficiente gestión de talento humano afecta al desempeño laboral en la empresa generando desconocimiento de funciones, disminución del desempeño laboral, lo cual llega a generar falencias y pérdidas en la Industria Alvarado.

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, es por ello que se ha visto de importancia la realización del presente proyecto, el mismo que servirá como una guía para que la empresa establezca estrategias que le permitan contratar nuevo personal y capacitar a aquellos que trabajan en la misma, así poder mejorar la capacidad productiva, atención al cliente y la rentabilidad de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la empresa “Industrias Alvarado”?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el desempeño del personal de la empresa “Industrias Alvarado”.
- Identificar las causas y consecuencias que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión del talento humano y por ende beneficie el desempeño de los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO II

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 ANTECEDENTES

Para la realización del presente proyecto de investigación se han tomado como referencia aquellos trabajos de investigación que poseen similitud con el que se desea realizar.

Según Zurita (2016), en la investigación realizada en la Universidad Técnica de Ambato con el tema "Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa talleres Multimarca Moscoso de la ciudad de Ambato", llegaron a la conclusión que no se considera como elemento clave el vigorizar el discernimiento del cliente interno a través de la instrucción permanente, lo que ha originado que dicha empresa no tenga fortalezas a nivel del talento humano. De la misma forma, se ha divisado que, en el área de producción, los empleados realizan sus funciones sin un apropiado equipo de seguridad industrial, provocando así un bajo nivel de responsabilidad con un riesgo de alguna peripecia.

Para Beltrán (2018), en investigación realizada en la Universidad Nacional de Chimborazo con el tema "Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la dirección de movilidad, tránsito y transporte del GAD de Riobamba periodo 2016", su autora llegó a la conclusión que La Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GADM Riobamba, tiene en claro todas sus políticas administrativas en el manejo del Departamento de Administración de Talento Humano, a través de una secuencia de pasos ordenados dando a conocer los objetivos, dentro del proceso de investigación que son aplicadas por el departamento. Con el resultado de la evaluación se pudo determinar sus funciones, para establecer si estas cumplen o no por el personal encargado, arrojando una nota satisfactoria del 96% positiva de acorde a su preparación académica y el 4% negativa en las diferentes áreas no correspondientes.

Por su parte Herrera (2013), en una investigación realizada en la Universidad Nacional de Chimborazo, con la temática "La Gestión del Talento Humano de la empresa GAS SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA.LTDA y su incidencia en el rendimiento del personal durante el año 2013", llegó a la conclusión que del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que

beneficiarán a la empresa. De la correcta utilización que se dé al proyecto con responsabilidad del departamento de talento humano, depende el cumplimiento de sus metas. En la propuesta se presenta un modelo a seguir para el proceso de gestión del talento humano, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO

Unidad I Industrias Alvarado

2.2.1. Reseña Histórica

La empresa Carrocerías Alvarado se encuentra ubicada en la Av. Monseñor Leónidas Proaño y Manuel Rendón a pocos metros de la línea férrea, Barrio San José de Tapi en la ciudad de Riobamba, es una industria especializada en la construcción y fabricación de carrocerías metálicas de todo tipo, con materiales y acabados de alta calidad y rendimiento. Además, brinda los servicios de pintura, reparación y mantenimiento en carrocerías. Cuenta con personal calificado para brindar el mejor servicio a sus clientes.

Dentro de los últimos años la Industria Carrocera en el Ecuador ha tenido un gran crecimiento en su producción, ya que el parque automotor del servicio público y privado ha ido evolucionando y exigiendo cada vez la construcción y reconstrucción de carrocerías de la más alta calidad. Razón por la cual “Industrias Alvarado”, en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, ofrece la construcción y reconstrucción de carrocerías metálicas de buses interprovinciales, urbanos, turismo, furgonetas, entre otras; según diseño y elección del propietario del automotor, con la más alta calidad para clientes locales, nacionales y extranjeros (Guaraca & Medina, 2012).

En el entorno competitivo en el que nos estamos moviendo, las organizaciones deben gestionar sus diferentes actividades de forma eficaz. Por este motivo, demandan modelos de gestión que puedan utilizar como herramientas para esta tarea. Hasta ahora, las empresas han dado respuesta al problema optando por la implementación de sistemas de gestión independientes basados en modelos más o menos normalizados.

2.2.1.1 Base Legal de la empresa Industrias Alvarado

Razón Social: Industrias “ALVARADO FAUSTO”

Tipo de Empresa: Industria

Representante Legal: Sr. Fausto Wilfrido Sánchez Alvarado

Ruc: 0602580243001

Actividad Económica: Fabricación de Carrocerías.

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: Av. Monseñor Leónidas Proaño y Diego Robles (Voy Pass Norte)

Teléfonos: (03) 2 600 - 190

Fax: (03) 2 600 – 190

Correo Electrónico: carroceriasalvarado@hotmail.com

Unidad II Gestión Administrativa de Talento Humano

2.2.2 Definición de talento humano

Según Lozano (2011) menciona que:

El talento humano no posee una definición universal de los que es un individuo destacado, debido a que los que se intima va cambiando en medida de una empresa a otra, puesto que cada una de ellas puede concebir el perfil específico del talento que necesita. (p. 152)

Es por ello que elaborar un concepto sobre el talento es integral, donde la interacción de las destrezas de un individuo, sus características esenciales, sus conocimientos, prácticas, inteligencia, carácter y decisión establecen competencias que les permiten aprender y desarrollarse en diversas áreas.

De la misma manera Veloz (2017), alude que la gestión del talento humano “es aquella función administrativa en la cual la planeación, organización, dirección y control de las actividades del talento humano, considerando que las personas son el principal activo dentro de las organizaciones y empresas”. Referente a lo mencionado anteriormente se posee en el contexto teórico de sistemas que debido a los nuevos escenarios por los cuales estamos atravesando se destaca tres aspectos significativos como son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la evaluación del conocimiento

Chiavenato (1999) citado por (Armas, Llanos, & Traveso, 2017), en su libro Gestión del Talento Humano; hace mención a la administración del recurso humano como:

Aquella función que se basa en el desempeño de las prácticas y políticas necesarias para administrar el trabajo de las personas; sin embargo, para alcanzar dicha administración, o en una idea más restablecida y holística gestión de talento humano, es preciso considerar diferentes procesos, que certifiquen que las partes fundamentales no sean omisas. (p. 66)

De la misma manera Vallejo (2016), alude que la gestión del talento humano precisa reclutar, orientar, seleccionar, desarrollar, recompensar, auditar y dar un seguimiento a aquellas personas que forman una base de datos confiables para la adecuada toma de decisiones, con el objetivo de que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa desde un sentido de pertinencia, debido a que solo de esa manera se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos de la organización, es por ello que las empresas requieren aprender a:

- Romper paradigmas y comenzar un cambio interiormente
- Desprenderse del miedo que originan los cambios
- Innovaciones constantes
- Comprender la realidad y crear estrategias a un futuro
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

Se puede mencionar que la administración de talento humano es aquella que permite ejecutar un análisis en diversos aspectos como la cultura organizacional, la estructura organizativa, sus objetivos, misión, visión, entre otras características del contexto ambiental, así como

también analiza los procesos internos y externos, el estilo de administración y aquellos factores que son analizados para el beneficio de la empresa.

2.2.2.1 Objetivos del talento humano

Los objetivos de la administración del talento humano permitirán contribuir a la empresa de una manera más eficiente y estos son (Vallejo, 2016):

1. **Ayudar a las organizaciones y empresas a alcanzar sus objetivos y realzar su misión**, lo cual hace referencia de los mismos.
2. **Proporcionar una competitividad a la organización**, es decir saber crear, aplicar y desarrollar diversas competencias y habilidades de los trabajadores para que sean más productivos.
3. **Proporcionar a la organización personal idóneo y motivadas**, debido a permite al reclutamiento y selección de las personas más aptos para cada puesto de trabajo.
4. **Aumentar la satisfacción en el trabajo**, se considera que las personas satisfechas son las más productivas, sin embargo, las insatisfechas se desvinculan de las obligaciones de la empresa, es importante mencionar que los trabajadores felices contribuyen al éxito de la empresa.
5. **Desarrollar y mantener la calidad del trabajo**, para desarrollar este objetivo es relevante el estilo de administración, la autonomía, la seguridad del empleo, las adecuadas horas de trabajo y las tareas específicas, es importante que el ambiente de trabajo sea atractivo y acogedor.
6. **Administrar y generar cambios**, adaptarse a los cambios, tanto económicos, tecnológicos, políticos y culturales, puesto que los cambio traen consigo nuevos enfoques lo cuales son flexibles y ágiles, los mismo que proponen nuevas estrategias, programas y se puede dar eficiente solución a los problemas.
7. **Mantener políticas éticas y de transparencia**, la rendición de cuentas debe ser transparente, justa, ética y confiable.
8. **Sinergia**, el trabajar todos por un mismo propósito, fin u objetivo, sean estos de la organización o personales.
9. **Diseñar un trabajo individual y en equipo**, el trabajo tanto individual como en equipo, debe ser agradable, significativo y motivador, el cual ofrezca excelentes condiciones de trabajo y mejoren las condiciones de vida de los trabajadores.

10. **Evaluar el desempeño**, permite mejorar frecuentemente aspectos relevantes del capital humano e intelectual de las personas en la empresa.

2.2.2.2 Importancia y finalidad de la administración del talento humano

El talento humano es lo más relevante y valioso de las empresas, puesto que el trabajo en equipo fortalece el mutuo apoyo, compensando sus debilidades personales, debido que existen trabajadores que se encuentran insatisfechos con su puesto de trabajo con el clima organizacional el cual se convierte en una preocupación para los gerentes ya que si no se solucionan al momento se convertirán en problemas por solucionar. En muchas organizaciones y empresas existe un sin fin de dificultades y problemas que deben ser resueltos por las personas que trabajan; para ello es ineludible contar con trabajadores competentes, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos (Pérez, 2016).

Un sistema de gestión de talento humano es importante debido a que mide y administra el adecuado desempeño de los trabajadores por medio de la retroalimentación, capacitación y apoyo el cual les permita poseer una clara visión de las competencias que son relevantes para alcanzar el éxito tanto individual como organizacional.

Para Vargas; Campo; Ramírez y Zapata (2016), mencionan que existen varias ventajas para las empresas y organizaciones que se encuentran en la administración del talento humano entre las cuales se destacan:

- Continuo mejoramiento para lograr una mayor eficiencia y eficacia.
- Fomentar una cultura de consecución de los objetivos organizacionales.
- Disminución significativa de la brecha entre las competencias que son requeridas por la empresa y las disposiciones de sus colaboradores.
- Mejoramiento de una cultura organizacional, así como el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los trabajadores y directivos.
- Disminución de la rotación del personal, ya que favorece el aumento en la retención del talento clave.

La gestión de talento humano se constituye como un pilar fundamental en las empresas, debido a que es transversal, a todas las áreas de la organización, la cual puede llegar a verse afectadas

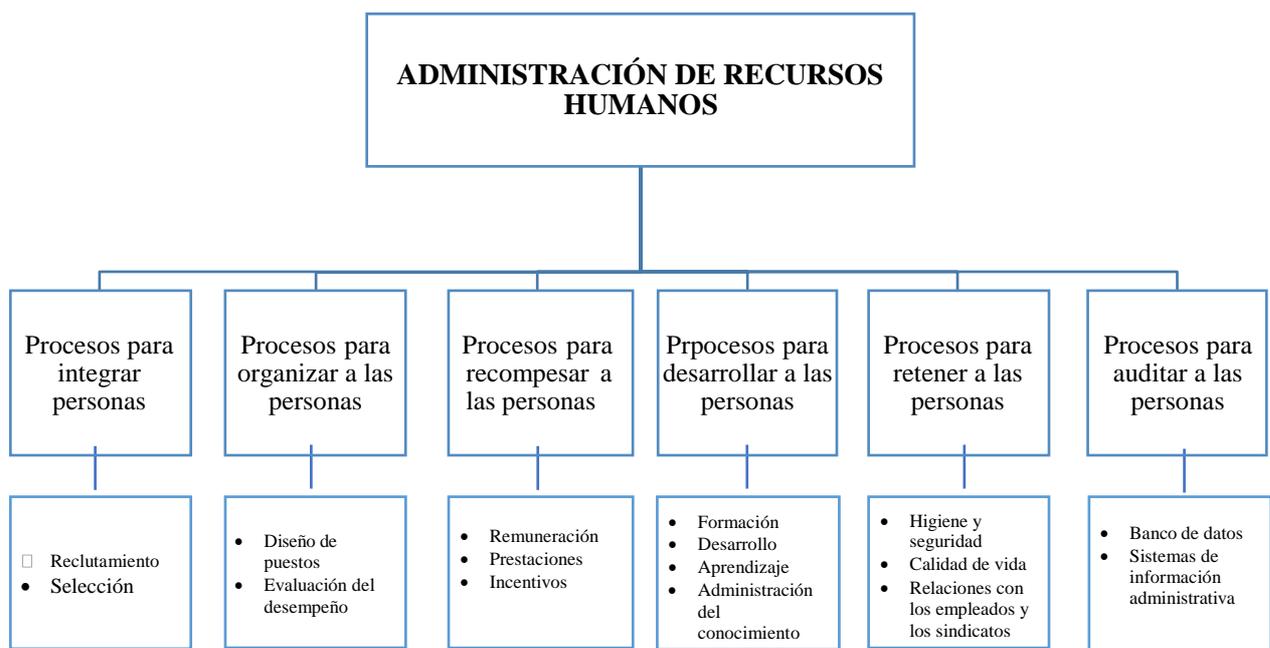
por las variable internas y externas, cuyo objetivo principal es lograr que los procesos sean más eficaces y eficientes.

2.2.2.3 Proceso de la Administración del talento humano

Se conoce por proceso a aquel conjunto de actividades estructuradas que tienen como objeto crear un producto en específico, para cubrir las necesidades de los clientes, debido a que es un orden explícito de aquellas actividades de trabajo, en un tiempo y espacio determinado. Dichos procesos entendidos como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente.

La administración del talento humano o del personal de la empresa, consiste en varias actividades que se encuentran integradas con el fin de conseguir efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las empresas como para aquellas personas que los integran como son los trabajadores (Chiavenato, 2008).

Figura 1.- Los seis procesos de la administración del talento humano



Fuente.- (Chiavenato, 2008).

Elaborado por: Byron Remache

La administración de los recursos humanos permite a los administradores el poder desarrollar diferentes actividades como planificar, organizar, dirigir y controlar, debido a que hace referencia a las prácticas y políticas necesarias para poder realizar un trabajo con las personas que forman parte de la empresa.

2.2.2.4 Dirección estratégica de talento humano

Dessler & Varela (2013), mencionan que la Dirección Estratégica es

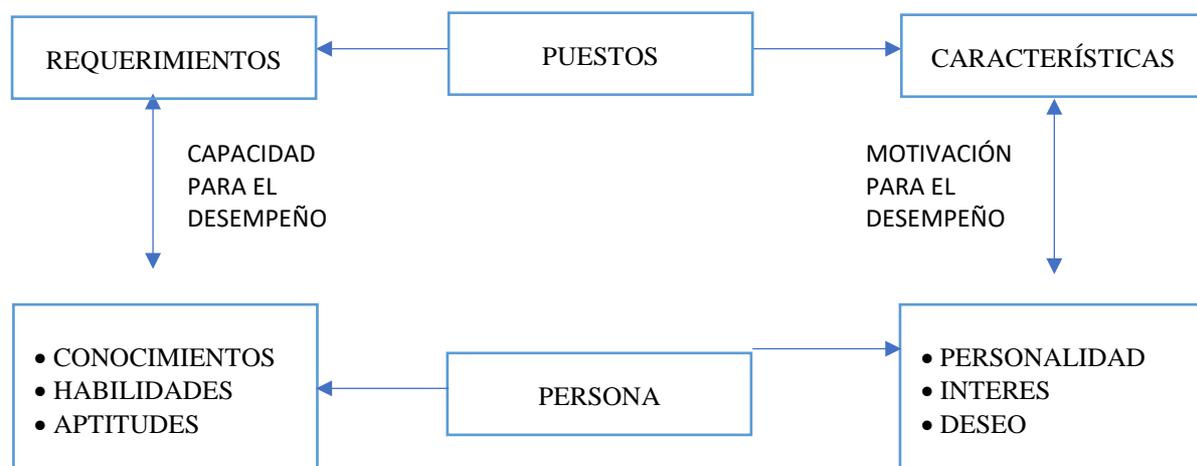
Una valiosa herramienta de planeación, organización dirección y control; en torno al trabajo y la ruta que deben transitar en el futuro las organizaciones, para ajustar a los cambios y las solicitudes que les impone el medio y calidad de sus prestaciones. La relación de las prácticas de los RRHH con la postura. (p. 95)

Las empresas al igual que las organizaciones deben contar con un plan estratégico el mismo que puede desarrollarse en correspondencia a las unidades de funcionamiento con el que cuenta cada una de ellas de acuerdo a las capacidades y funciones que ejecuten, lo que en una sumatoria de procedimientos se puede fortalecer en el plan estratégico.

2.2.2.5 Diseño de cargos

Este proceso cumple un rol estratégico en la gestión del talento humano de toda organización; por esta razón, es indispensable otorgarle la importancia necesaria ya que uno de los aspectos cruciales a tomar en cuenta en el diseño de cargos es asegurarse que proporcione a los trabajadores claramente cuáles son las actividades que deben cumplir, evitando rutinas agotadoras o redundantes. Por otro lado, es importante que su diseño tenga un impacto significativo en la motivación del empleado, con el fin de que perciba que su trabajo tiene un rol fundamental en el logro de los objetivos institucionales, otorgándole cierta autonomía y la retroalimentación necesaria en un contexto de mejora personal y profesional.

Figura 2.- Diseño de Cargos



Fuente.- (Chiavenato, 2008).
Elaborado por: Byron Remache

Es necesario que las técnicas utilizadas para el diseño de cargos tengan congruencia con las estrategias para atraer y retener personas, siendo éstas un marco referencial, flexible y coherente con el buen desempeño de los colaboradores.

2.2.2.6 Reclutamiento de personal

Uno de los mayores desafíos para el área de talento humano, se da lugar desde antes de la incorporación del trabajador a la empresa. Por lo tanto, es necesario captar talentos desde la oferta de trabajo. Algunas empresas aplican el employer branding como una estrategia para lograrlo, pues han construido su marca para que resulte atractiva para los empleados actuales y talentos potenciales (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

Asimismo, que contemplan paquetes de beneficios psicológicos, económicos y eficaces que ayudan a las organizaciones a establecer una marca competitiva dentro del mercado laboral el mismo que les permita desarrollar y optimizar las funciones de los postulantes interesados en formar parte de la empresa. Esto facilita la selección de empleados adecuados y proporciona ventaja estratégica a la organización.

2.2.2.6.1 Tipos de reclutamiento.

Para Díaz (2008), los términos reclutamiento y selección son dos conceptos independientes pero profundamente unidos entre sí. Es por ello que se puede definir el reclutamiento como aquel proceso por medio de cual una empresa u organización identifica a ciertos empleados potenciales que cumplan y cuenten con ciertas cualidades, habilidades y destrezas para ejecutar una cierta actividad o trabajo, así poder atraerlos en número suficiente para que sea viable una posterior selección de algunos de ellos, en función de los requerimientos del trabajo y de las características de los postulantes.

Se conoce que son varias las técnicas existentes que permiten realizar un reclutamiento de personal, las mismas se las pueden agrupar en dos tipos como son internos y externos (Saiz, 2016):

- **El Reclutamiento Interno** se origina cuando uno de los posibles candidatos potenciales se encuentra dentro de la misma empresa, este tipo de reclutamiento permite realizar una búsqueda de postulantes o candidatos que cumpla con todas aquellas exigencias que demanda el puesto vacante, el mismo que será trasladado hacia un nuevo puesto tras ser calificado, es importante mencionar que este tipo de reclutamiento es

muy común en organizaciones que consideran que el ingreso debe ejecutarse por puestos base de la organización empresarial y, una vez allí, promocionarlos. El origen trascendental de este tipo de reclutamiento que se encuentra información sobre los empleados, las cuales se encuentran a disposición de las organizaciones y lo más usual para llevarla a cabo es la difusión de vacantes por medio de publicidad (Saiz, 2016).

- **Reclutamiento Externo** se refiere cuando se trata de ocupar una vacante con personal ajeno a la empresa, estos postulantes deben estar disponibles dentro del mercado laboral las mismas que son atraídas por la utilización de técnicas de reclutamiento, estos candidatos pueden ser activos, cuando están sumergidos en una búsqueda activa de empleo y manifiestan interés por la oferta que la empresa publica, o bien pueden ser pasivos, los cuales no están buscando rápidamente empleo, de la misma manera, la empresa trata de contactar con ellos intentando que se sientan atraídos por el puesto y los beneficios que puede aportarles (Saiz, 2016).

2.2.2.7 Análisis de puestos

Es determinado como aquel procedimiento mediante el cual se establecen los deberes y responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas con relación a la capacidad y experiencias que poseen, las cuales están aptas para poder ocupar un puesto determinado, de la misma manera es definido como un proceso de evaluación, recolección y organización de la información sobre un cierto puesto o área de trabajo (García, 2017).

Es relevante que las empresas u organizaciones ejecuten un documento en el cual este sintetizado aquellos requerimientos y exigencias que deben cumplir aquellas personas que se postularon para ocupar un puesto de trabajo, es importante que el presente documento contenga la siguiente información:

- **La identificación del puesto:** se debe realizar una descripción correcta y exacta de lugar de trabajo, es importante detallar si existen otras personas que ocupen el mismo lugar.
- **El objetivo del puesto:** Denominación dentro del organigrama estructural
- **Las responsabilidades del puesto.** Detallar los deberes y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.
- **Las relaciones:** Relaciones dentro del equipo de trabajo, animación, contactos, autoridades sobre el compromiso de otros que no poseen correspondencia de control

con el puesto que se relata y que es ejecutada a través de la reciprocidad de información o de opinión.

- **Las condiciones físicas de trabajo:** Se realizará una breve descripción del lugar de trabajo que utilizará, así como también se dará a conocer la naturaleza con respecto al ejercicio físico, los posibles riesgos que tendrá, así como también las exigencias psicológicas que requieren
- **Requisitos personales:** Se conocerán las habilidades, destrezas y conocimientos que son necesarios para realizar el trabajo establecido.
- **Características personales:** Se describen las aptitudes, interés y valores necesarios para realizar las actividades del puesto establecido.
- **Estudios:** Se conocerás las capacidades que los postulantes al momento de dar respuesta a problemas que se van a desarrollar en el día a día del puesto.
- **Cursos de especialización:** Se detallarán aquellos cursos o actividades adicionales que proveen conocimientos individuales especializados y que se discurren necesarios para el desempeño de las tareas del puesto.
- **Experiencia previa y entrenamiento:** Se conocerá el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de tipologías medias y con el nivel de estudios ya puntualizado, esté en situaciones de ejercer favorablemente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

2.2.2.8 Descripción de puestos

Es considerado como una herramienta del talento humano el cual consiste en la descripción de una enumeración de las responsabilidades y funciones que la comprenden cada uno de los puestos de la empresa. De la misma manera posee un recuento de las habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencias que las personas poseen al ocupar un puesto determinado. Al final se define como el perfil solicitado del puesto (Carrasco, 2014).

Por medio de la descripción de puesto se deducen, analizan y desarrollan los datos de los puesto que son relativos a los cargos que se derivan de las cualidades que poseen los postulantes para ocupar un cierto lugar y puesto de trabajo. Es por ello que la descripción de puestos es considerada como una herramienta que permite ejecutar una relación directa entre las eficiencias y el ejercicio del desempeño del puesto, con el perfil requerido la organización o empresa podrá superarse cada día y lograr alcanzar las metas y objetivos que se han propuesto.

Según Carrasco (2014), menciona que a la descripción de puestos también se le conoce como *job description* en términos inglés, puesto que es una herramienta propia del Talento Humano.

Por otro lado Cumplido (2016), menciona que la descripción de puestos es considerada como una práctica la cual consiste en poner un papel escrito sobre las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos en la cual deben constar:

- La misión y el objetivo que posee la empresa según una estrategia
- Las cualidades, habilidades características, y actitudes que deberán aportar las personas que postulen para un determinado puesto.

La descripción de puestos de trabajo en una empresa es un proceso ordenado y sistemático que debe tener en cuenta los siguientes elementos (Cumplido, 2016):

- **Objetivos del puesto:** Dar a conocer el papel que va a desempeñar, y así como también el objetivo que tienen la empresa.
- **Organigrama de ubicación del puesto:** Identificar de manera gráfica la ubicación del puesto, dar a conocer el nivel superior e inferior según las escalas.
- **Tareas asociadas:** aquellas tareas que se realizan, con qué periodicidad y el tiempo que necesitan para cada uno de ellas.
- **Relaciones internas:** Dar a conocer los departamentos con los que se relaciona el empleado y su frecuencia.
- **Movilidad:** Identificar si el puesto al que postulo necesita que realice viajes y traslados requeridos, detallando la frecuencia y duración de los mismos.
- **Condiciones ambientales:** Dar a conocer si dentro del trabajo se desarrolla un ambiente ruidoso, etc.
- **Riesgos:** riesgo de accidentes laborales que pongan en peligro el trabajador y/o personas ajenas a la organización.
- **Jornada laboral:** identificar el horario, si se realizan trabajos nocturnos y/o en fin de semana, restricciones en el disfrute de las vacaciones anuales.
- **Rango salarial:** Se determina por medio de una serie de factores que intervienen como el grado de responsabilidad que poseen. experiencia, formación académica ente otros.

Unidad III Desempeño Laboral

2.2.3 Definición

Milkovich y Boudrem citado por (Sánchez & Calderón, 2012) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las empresas u organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Robbins, y Coulter (2013) que le considerado como:

Aquel proceso que permite determinar el éxito de la organización o de una persona en proceso con respecto al logro de sus actividades y los objetivos laborales, de manera genera se puede mencionar que un buen nivel organizacional favorece a la medición del desempeño laboral el cual se puede evidenciar en el cumplimiento de las metas y estrategias de cada uno de los trabajadores. (p. 57)

Al contrario de Faria (1995) considera el desempeño laboral como “el resultado del procedimiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus facultades, tareas y actividades, estriba de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa”. En este contexto, es significativo brindar estabilidad los trabajadores con respecto a lo labora, con el fin de beneficiar el desarrollo de las organizaciones.

Es relevante mencionar que para obtener un adecuado desempeño laboral se deben contemplar varios criterios y métodos como son:

- Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una organización, debe colocarse de datos que figuren el potencial general y de promoción de todos los empleados, esencialmente, de los ejecutivos clave.
- Reclutamiento y Selección. Las categorizaciones en la evaluación del desempeño consiguen ser útiles para predecir el desempeño de los demandantes de empleo;
- Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades determinadas de capacitación y desarrollo de un empleado, admitiendo a los individuos beneficiar sus puntos fuertes y disminuir sus diferencias.

2.2.3.1 Importancia

La importancia de la evaluación de desempeño laboral radica en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Su importancia surge debido a que se realizan mediciones de una manera cuantitativa y cualitativa, las mismas que son trascendentales para un entorno de trabajo, el mismo que está encaminado a la producción. Una evaluación de empleados es primordial debido a que permite determinar si el conjunto de habilidades y cualidades de los empleados están acorde a los puestos de trabajo en los que se encuentran laborando (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

La evaluación de desempeño es algo donde tanto empleados y gerentes a menudo tienen problemas sin embargo puede ser una fuente de motivación y estímulo si ambas partes conocen cómo se desempeñan. De la misma manera sirve como una oportunidad para que tanto empleados como dirigentes puedan compartir sus experiencias y conocimientos.

Las características de una evaluación de desempeño efectiva son:

- Explicar el proceso de evaluación
- Aclarar las expectativas laborales
- Revisar y actualizar las habilidades laborales
- Revisar logros y metas
- Procesos finales y recompensas

2.2.3.2 Evaluación del desempeño laboral

Para el logro de una organización competitiva, es primordial contar con un talento humano que se encuentre comprometido y sea capaz de brindar a la empresa sus conocimientos y destrezas. Aunque esto no se consigue, sin realizar desde un principio el proceso de selección el cual es primordial a la hora del reclutamiento, como es la inducción, la misma que es considerada como aquel sistema entrelazado en donde se inicia en el ciclo del cargo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe inspeccionar en la evaluación del desempeño del personal (Alveiro, 2009).

Es por ello que Alveiro (2009), menciona que:

Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados. (p. 4)

2.2.3.3 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Según Montoya (2016), la evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, en los cuales consiste en ayudar en la dirección para la adecuada toma de decisiones dentro del talento humano como son asensos, transferencias y despidos. De la misma manera se pueden identificar las competencias y habilidades de los trabajadores para los que se realizaran programas correctivos como son:

- **¿Qué se evalúa?**

Los criterios que opte la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más frecuentes son las consecuencias de la tarea individual (Montoya, 2016).

- **Resultados de las tareas individuales**

Los propósitos son más significativos que los medios, es por ello que se realizar una evaluación sobre la administración los resultados de las actividades de los trabajadores tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto (Montoya, 2016).

- **Conductas**

En varias circunstancias es complicado atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que

desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual (Montoya, 2016).

- **Rasgos**

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral (Montoya, 2016).

2.2.3.4 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2008), menciona que “una evaluación del desempeño laboral debe ser planteado, coordinada y entendida de mejor manera, puesto que tiene beneficios de largo, mediano y corto plazo” (p. 23). Dentro de sus principales beneficios se encuentran:

- **Beneficios para el gerente**

Es significativo que se evalúe el desempeño y el procedimiento de los subordinados, con base en factores de valoración y básicamente contar con un método de medición capaz de equilibrar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño (Chiavenato, 2008).

- **Beneficios para el subordinado**

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.). Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2008).

- **Beneficios para la organización**

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo) (Chiavenato, 2008)

2.2.3.5 Métodos de Evaluación

El propósito de la Evaluación del Desempeño, es proveer una descripción detallada, confiable y exacta de manera en que el empleado pueda llevar mejor manera su puesto de trabajo. A fin de lograr el objetivo planteado, los sistemas de evaluación deben encontrarse directamente relacionados con los puestos de trabajo. Puesto que un sistema estandarizado debe estar acorde para toda la empresa, la cual debe ser útil porque admite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran beneficio, porque pertenece al principio de igual compensación por igual labor (Pérez A. , 2009).

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, y realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su beneficio. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que informan en este proceso de evaluación, puede que posean una mayor dedicación y se envuelvan más con los objetivos (Pérez A. , 2009).

De la misma manera la evaluación por parte de los subordinados, es la que ejecutan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los principales sean más consecuentes de su consecuencia sobre los subordinados. Y por moderno la valoración por parte de los clientes, es la valoración que ejecutan los clientes al titular del puesto. Consecuencia conveniente en diversos argumentos. La evaluación 360° abrevia todos los preliminares y si bien su administración es difícil, no obstante, es de gran beneficio su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de complacencia de los evaluados.

2.2.3.5.1 Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la sistemáticas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se refieren las características (como la aptitud y la confiabilidad) y un rango de servicios para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las peculiaridades. En este procedimiento el supervisor estima cada uno de los subordinados marcando con una marca o círculo la cuantía que describe su mejor desempeño en cada peculiaridad y después se suman los valores determinados a las características para conseguir un total (Villagrán, 2014).

Varias empresas en lugar de evaluar características o elementos genéricos como indicamos antes (calidad y cantidad), detallan las obligaciones que valorarán. Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se imprimen como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para las glosas y para la evaluación de las particularidades generales del cometido, como puntualidad a la hora de entrada y cumplimiento de las reglas del trabajo.

2.2.3.5.2 Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación, se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados (Villagrán, 2014).

2.2.3.5.3 Método de la comparación por pares.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características (Blanco & Sánchez, 2012).

A continuación, indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor. El método de la distribución forzada se coloca porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados (Blanco & Sánchez, 2012).

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

2.2.3.5.4 Métodos de los incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas (Yañez, López, & Reyes, 2001).

Este método puede dividirse en tres fases:

- En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.
- En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).
- Fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos.

2.2.3.5.5 *Las formas narrativas*

Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos (Pérez A. , 2009).

Se requiere que el supervisor de la persona;

- Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación y
- Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar.

2.2.3.5.6 *Escalas de estimación ancladas*

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa (Pérez A. , 2009).

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos:

- Generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
- Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (por ejemplo, 5 o 10).
- Reasignar los incidentes. Otros grupos de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso.
- Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia

con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

- Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de la conducta para cada dimensión.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Método

Para la realización del proyecto de investigación se utilizó el método hipotético deductivo el cual es viable ya que se partió de la solución real de la empresa de esa manera se pudo plantear la hipótesis, así como la constatación de las variables causa y efecto. Por último, se da la verificación de la información a través de la observación y de lo que se ha investigado.

Para ello se llevó cabo los siguientes pasos:

- Planteamiento del problema a través de datos reales de la empresa.
- Creación de hipótesis explicando dicho problema.
- Deducción de consecuencias o proposiciones de la hipótesis emitida a través de la gestión de trabajo.

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva debido a que se pudo definir las características, de la misma manera permitió observar y describir el comportamiento de cada variable de estudio.

3.2.1 Descriptivo.

Según Salkind, (2015). En la investigación descriptiva “Se deberán diseñar rasgos o características de la situación o fenómeno del objeto a estudiar, como también la búsqueda y consolidación de la información de cada uno de los autores que se han estudiado anteriormente las variables, como el aporte a estudio de nuestro fenómeno.

3.3 Diseño

Según Hernández, (2015) “Las investigaciones no experimentales, surgen cuando las variables no varían, es decir se observan fenómenos tal como se aprecia en el contexto natural”, por lo que dicha investigación se denomina, no experimental.

En la investigación utilizó un diseño no experimental ya que se pudo observar el funcionamiento y manejo de la empresa sin la intervención directa en ella y la investigación tubo un diseño transversal en el cual la información se recogió en un solo momento.

3.3.1. Investigación de Campo

Se realizó por el lugar, es decir se utilizaron técnicas de investigación, como cuestionarios orientadas a los trabajadores para saber el grado de satisfacción sobre el servicio que la empresa brinda.

3.3.2 Hipótesis.

Hi. - La gestión de administración del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.

Ho. - La gestión de administración del Talento Humano no incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Barrera, (2015). La Población “Se refiere a un conjunto de seres que determinan las características y eventos que se necesitan para un estudio, en el que están dentro del criterio de inclusión” (pg.141).

La población implicada en la presente investigación se constituyó por los siguientes:

Tabla 1.- Desempeño laboral en las áreas de la empresa

Personal	Unidad de observación	N.-
Interno	Personal que labora en la empresa “Industrias Alvarado”	40

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Remache

3.4.2 Muestra

Según Bernal, (2015), la muestra “Es la fuente que se pudo extraer en su totalidad las unidades que se analizaran de la población, y se identificara el objeto de estudio”. La presente investigación posee una muestra no probabilística e intencional debido a que se trabajó con toda la población.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas. -

Encuesta: Nos ayuda a conocer sobre la investigación a través del punto de vista de los trabajadores.

3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó para la presente investigación serán:

- Cuestionario. - Se realizó un cotejo de 10 preguntas, las mismas que nos permitirán realizar los análisis de los resultados

3.6 Técnicas de procesamiento de la información

Para realizar el procesamiento del análisis de la siguiente investigación se utilizará gráficos y cuadros estadísticos. SPSS

3.7 Análisis y discusión de resultados

Se procedió a establecer la comparación de los resultados obtenidos en la investigación, luego de que se procese los datos con la información registrada en los antecedentes para emitir las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Encuesta realizada a los trabajadores de Carrocerías Alvarado

1.- ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

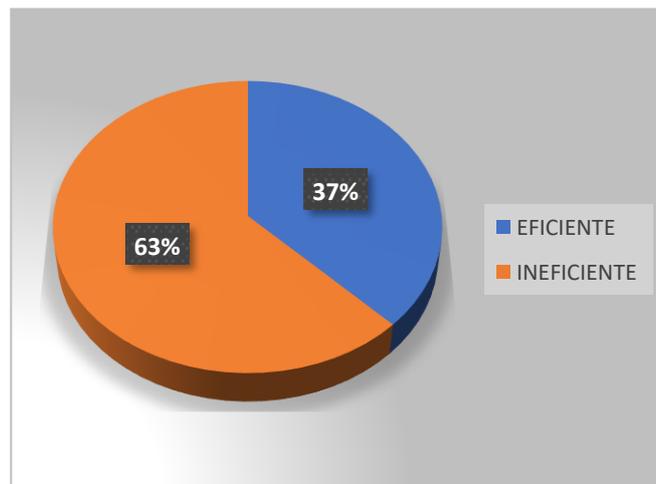
Tabla 2.- Desempeño laboral en las áreas de la empresa

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTE	15	37%
INEFICIENTE	25	63%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 1.- Desempeño laboral en las áreas de la empresa



Fuente: Tabla 2.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 15 que corresponden al 37% mencionan que es eficiente; mientras que 25 que corresponden al 63% dicen que es ineficiente.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que el desempeño en ciertas áreas de la empresa es ineficiente, debido a que varios de ellos no se encuentran

totalmente capacitados para trabajar en los puesto que están, es por ello que es relevante evaluar el desempeño de cada uno de ellos, para identificar las diferentes falencias que existen en ellos.

2. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño laboral en la empresa?

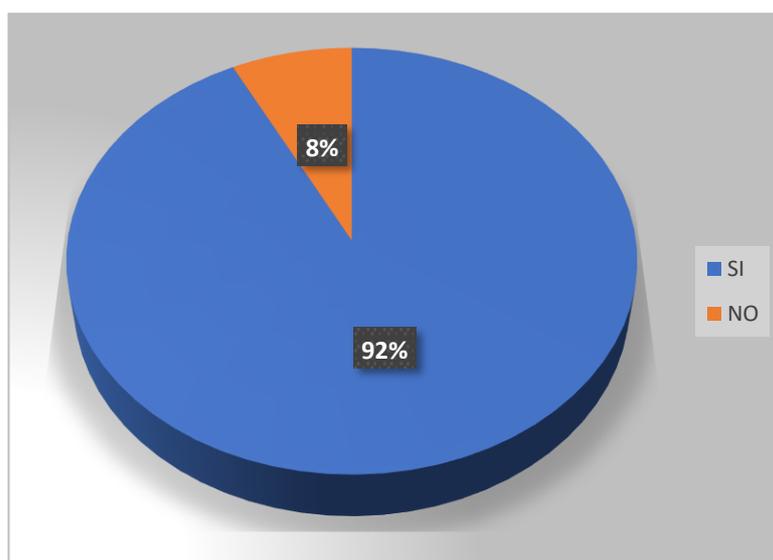
Tabla 3.- Evaluar el desempeño laboral

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	92%
NO	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 2.- Evaluar el desempeño laboral



Fuente: Tabla 3.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 37 que corresponden al 92% mencionan que sí; mientras que 3 que corresponden al 8% mencionan que no.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que la realización de una evaluación del desempeño laboral es significativa para conseguir los objetivos y metas que poseen la empresa, puesto que mediante la misma es significativo encontrar las debilidades

y fortalezas de cada uno de los trabajadores, de la misma manera permitirá implementar estrategias y afinar la eficacia del desempeño en los sus puestos de trabajo.

3. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa Carrocerías Alvarado?

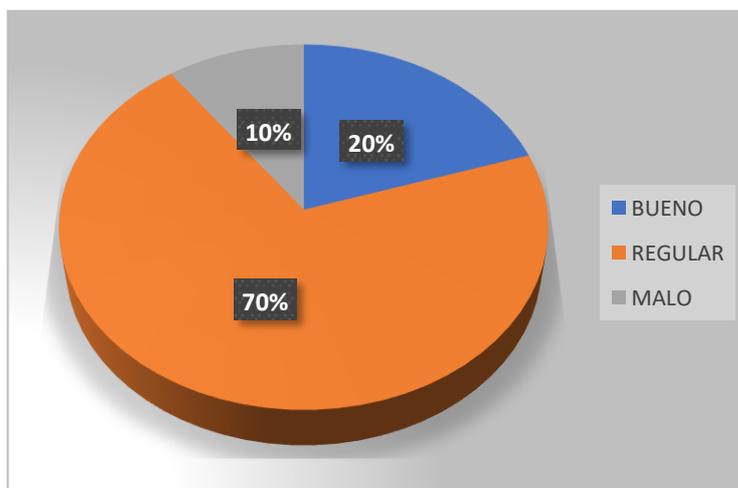
Tabla 4.- Reconocimiento y valoración del talento humano

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	8	20%
REGULAR	28	70%
MALO	4	10%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 3.- Reconocimiento y valoración del talento humano



Fuente: Tabla 4.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 8 que corresponden al 20% mencionan que es bueno; 28 que corresponden al 70% que es regular; mientras que 4 que pertenecen al 10% mencionan que es malo.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano es regular, debido que existen muy poca capacitación por parte de la gerencia, lo cual influye la motivación de los trabajadores, de la misma manera se ha podido identificar que no existe un adecuado reclutamiento para cubrir las vacantes de los diferentes puestos, lo cual origina un clima laboral tenso.

4. ¿Señalar el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?

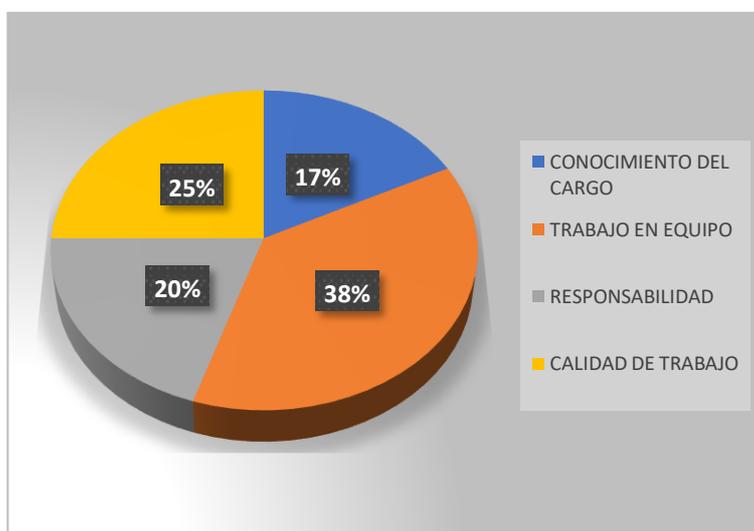
Tabla 5.- Factor más determinante del aspecto laboral y personal

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCIMIENTO DEL CARGO	7	17%
TRABAJO EN EQUIPO	15	38%
RESPONSABILIDAD	8	20%
CALIDAD DE TRABAJO	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 4.- Factor más determinante del aspecto laboral y personal



Fuente: Tabla 5.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 7 que corresponden al 17% mencionan que el conocimiento del cargo; 15 que corresponden al 38% el trabajo en equipo, 8 que forma parte del 20% responsabilidad mientras que 10 que pertenecen al 25% mencionan que la calidad de trabajo.

Interpretación

Se ha podido identificar que los trabajadores mencionan que todos los factores mencionados son relevantes para mejorar el rendimiento de los trabajadores, sin embargo, el trabajo en equipo, es uno de los más relevantes puesto que es el más interfiere en el clima laboral, el mismo que es relevantes para conseguir las metas y objetivos que la empresa se ha planteado.

5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?

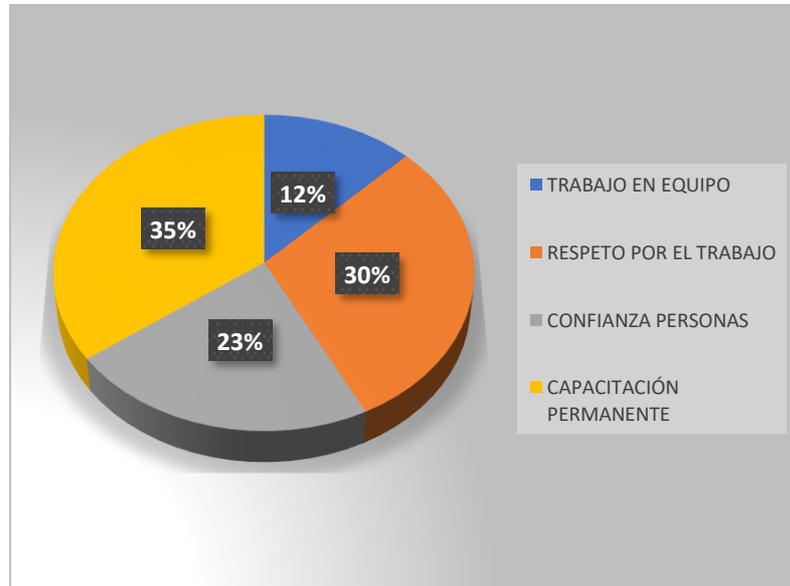
Tabla 6.- Valor corporativo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRABAJO EN EQUIPO	5	12%
RESPECTO POR EL TRABAJO	12	30%
CONFIANZA EN LAS PERSONAS	9	23%
CAPACITACIÓN PERMANENTE	14	35%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 5.- Valor corporativo



Fuente: Tabla 6.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 5 que corresponden al 12% mencionan el trabajo en equipo; 14 que corresponden al 35% el respeto por el trabajo, 9 que forma parte del 23% confianza; mientras que 12 que pertenecen al 30% mencionan que la capacitación.

Interpretación

Se ha podido identificar que los trabajadores mencionan que todos los valores mencionado son significativos, sin embargo, las capacitaciones permiten son aquellas que favorecen el desempeño laboral y el rendimiento de sus puestos de trabajo.

6. ¿Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es?

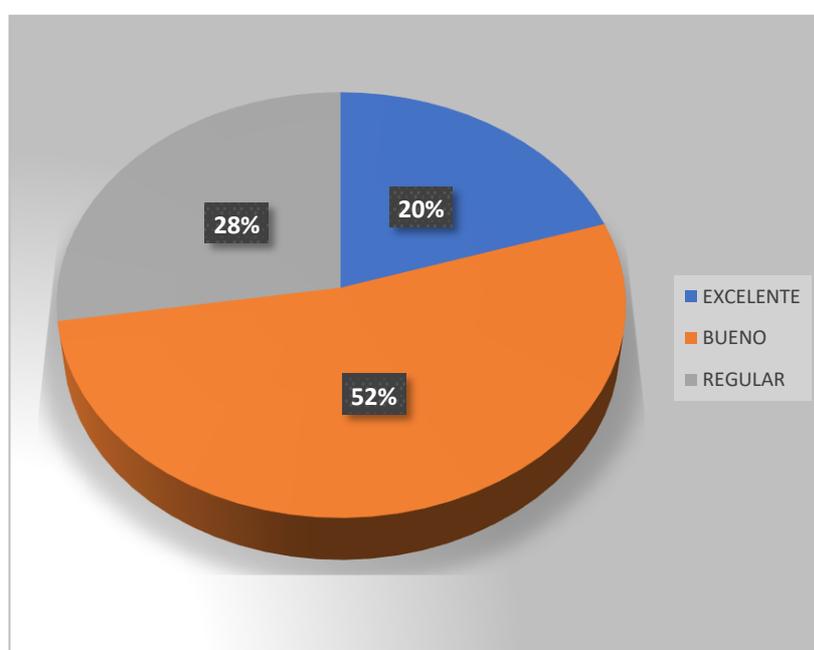
Tabla 7.- Desempeño laboral

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	8	20%
BUENO	21	52%
REGULAR	11	28%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 6.- Desempeño laboral



Fuente: Tabla 7.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 8 que corresponden al 20% mencionan que excelente; 21 que corresponden al 52% bueno, 11 que forma parte del 28% que regular.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que su desempeño en el trabajo es bueno, es muy importante generar un clima laboral apropiado puesto que el mismo favorecerá el desempeño de los trabajadores.

7. ¿La empresa realiza capacitaciones o actividades que incentiven el trabajo?

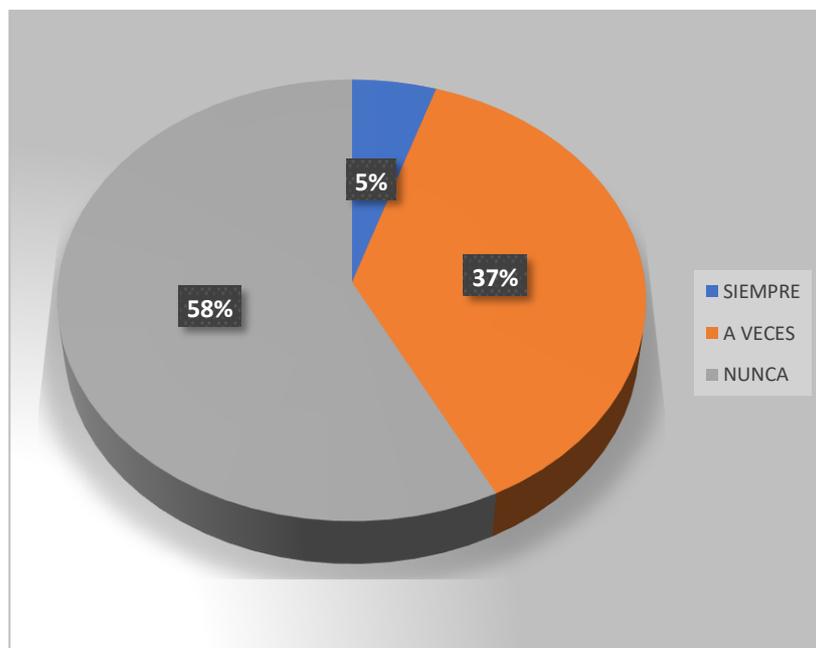
Tabla 8.- Capacitaciones o actividades que incentiven el trabajo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	5%
A VECES	15	38%
NUNCA	23	57%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 7.- Capacitaciones o actividades que incentiven el trabajo



Fuente: Tabla 8.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 2 que corresponden al 5% mencionan que siempre; 15 que corresponden al 38% a veces, 11 que forma parte del 28% que nunca realizan capacitaciones.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que nunca se realizan capacitaciones y actividades que incentiven a los trabajadores en su puesto o áreas de trabajo, debido a que el rendimiento de los trabajos depende del éxito de las empresas.

8 ¿En cuál de las siguientes áreas considera que se debe tener mayor control?

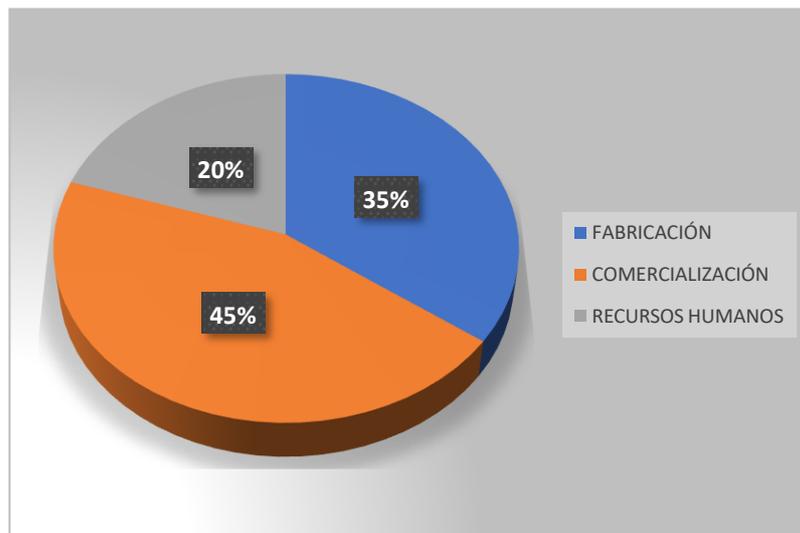
Tabla 9.- Áreas a considerar que se debe tener mayor control

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FABRICACIÓN	14	35%
COMERCIALIZACIÓN	18	45%
RECURSOS HUMANOS	8	20%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 8.- Áreas a considerar que se debe tener mayor control



Fuente: Tabla 9.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 14 que corresponden al 35% mencionan que la fabricación; 18 que corresponden al 45% la comercialización, 8 que forma parte del 20% los recursos humanos.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que la comercialización es una de las áreas que se debe tener mayor control.

9. ¿En que se debería preocuparse más la empresa para que el trabajador mejore su desempeño laboral?

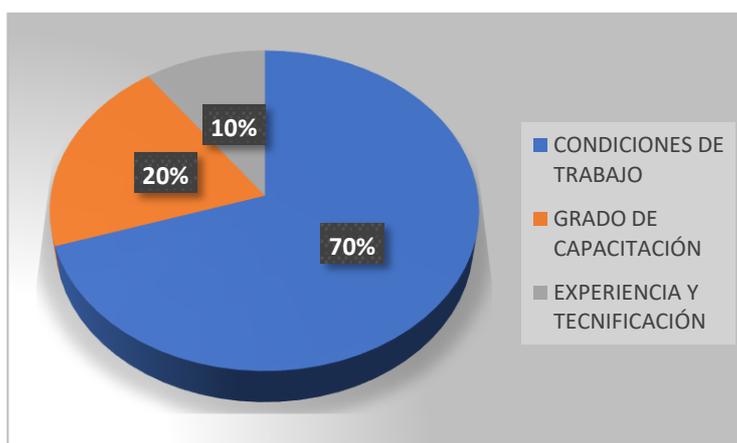
Tabla 10.- El trabajador mejore su desempeño laboral

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONDICIONES DE TRABAJO	28	70%
GRADO DE CAPACITACIÓN	8	20%
EXPERIENCIA Y TECNIFICACIÓN	4	10%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 9.- El trabajador mejore su desempeño laboral



Fuente: Tabla 10.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 28 que corresponden al 70% mencionan que condiciones de trabajo; 8 que corresponden al 20% que es grado de capacitación; mientras que 4 que pertenecen al 10% mencionan que experiencia y tecnificación.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan que las condiciones de trabajo son una de los factores que los administrativos deben considerar para

que los trabajadores mejoren su desempeño laboral, el crear un ambiente de trabajo adecuado favorece a la producción de la empresa.

10 ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

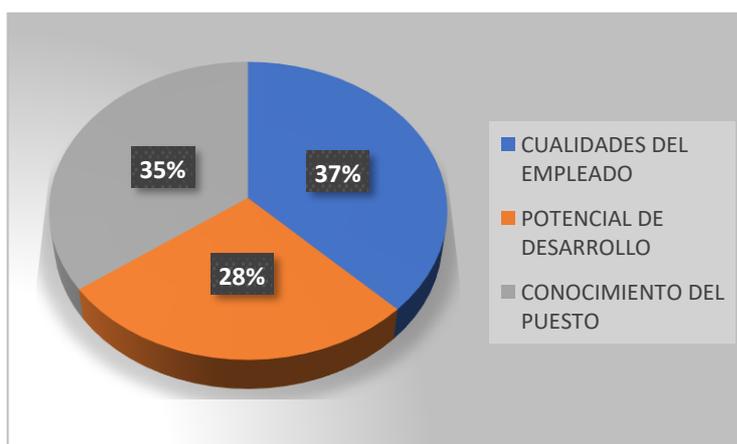
Tabla 11.- Parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUALIDADES DEL EMPLEADO	15	37%
POTENCIAL DE DESARROLLO	11	28%
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	14	35%
TOTAL	40	100%

Fuente: Carrocerías Alvarado

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Gráfico 10.- Parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa



Fuente: Tabla 11.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Análisis

Del total de los 40 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta 15 que corresponden al 37% mencionan que las cualidades; 11 que corresponden al 28% que potencial de desarrollo; mientras que 14 que pertenecen al 35% mencionan que el conocimiento del puesto.

Interpretación

Se ha podido identificar que la gran mayoría de los trabajadores mencionan las cualidades y el conocimiento del puesto es una los parámetros más relevantes que se deben evaluar en el desempeño laboral.

4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

Hi. - La gestión de administración del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.

Ho. - La gestión de administración del Talento Humano no incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.

4.2.2 Cálculo del Chi-Cuadrado

La verificación mediante la prueba del Chi-Cuadrado se realizó con el propósito de comprobar la hipótesis determinada en la investigación y para efecto de la misma se utilizó la prueba estadística del Chi – cuadrado de Pearson el cual es una técnica útil para para la comprobación de hipótesis relacionadas con la incompatibilidad entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra. Para la valoración de dichas pruebas se utilizó

Tabla 12.- Tabla de contingencia Gestión Administrativa*Desempeño Laboral

		DESEMPEÑO LABORAL		TOTAL	
		NO	SI		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	NO	Recuento	6	19	25
		Recuento esperado	3,8	21,3	25,0
	SI	Recuento	0	15	15
		Recuento esperado	2,3	12,8	15,0
TOTAL	Recuento	6	34	40	
	Recuento esperado	6,0	34,0	40,0	

Fuente: Programa estadístico SPSS 25.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

En relación a la tabla de contingencia se ha podido identificar que no existen grandes calificaciones que lleguen afectar de gran manera la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Carrocerías Alvarado”, sin embargo, existen ciertas calificaciones negativa que interfieren que las variables de estudio se ejecuten de manera adecuada.

Tabla 13.- Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,235 ^a	1	,040	
Corrección de continuidad ^b	2,562	1	,109	
Razón de verosimilitud	6,263	1	,012	
Prueba exacta de Fisher				,067
Asociación lineal por lineal	4,129	1	,042	

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,25.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Programa estadístico SPSS 25.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las distribuciones de valores diferentes entre GESTÓN. ADMINISTRATIVA y DESEMPEÑO.LABORAL tienen las mismas probabilidades.	Prueba de McNemar para muestras relacionadas	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

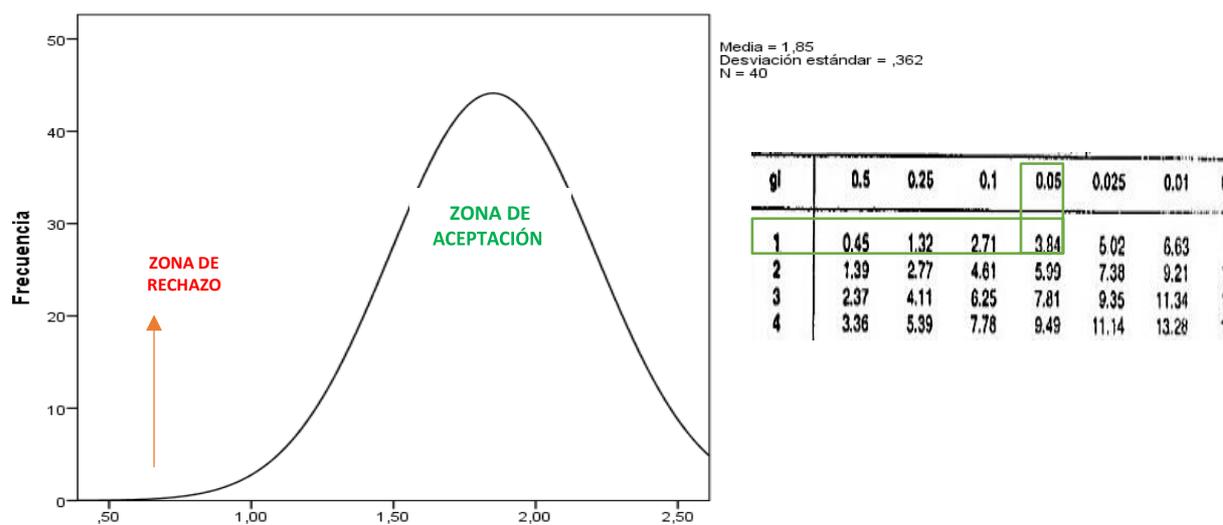
¹Se muestra la significación exacta para esta prueba.

Fuente: Programa estadístico SPSS 25.

Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Con la utilización del programa estadísticos Spss.25, se ha podido realizar la verificación de las hipótesis puesto que el valor de 4.325 es mayor al valor X^2 3.84, por lo cual se acepta la alternativa evidenciando que: La gestión de administración del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”, dando paso a la anulación de la hipótesis nula.

Tabla 14.- Tabla de frecuencias del Chi-cuadrado



gl	0,5	0,25	0,1	0,05	0,025	0,01	0
1	0,45	1,32	2,71	3,84	5,02	6,63	
2	1,39	2,77	4,61	5,99	7,38	9,21	1
3	2,37	4,11	6,25	7,81	9,35	11,34	1
4	3,36	5,39	7,78	9,49	11,14	13,28	1

Fuente: Programa estadístico SPSS 25.
Elaborado por: Byron Andrés Remache Reinoso

Por medio de la prueba de Chi-cuadrado se pudo evidenciar que se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis específica, se puede considerar que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de la empresa.

4.3 Discusión de Resultados

Se ha podido observar que la empresa “Industrias Alvarado” no cuenta con una buena gestión de administración del talento humano, lo cual afecta al desempeño laboral de los trabajadores, antes de ingresar a laborar en la empresa no se realiza un debido proceso de reclutamiento el mismo que le permitirá conocer e identificar las cualidades de los trabajadores en ciertas áreas.

Se determinó que no cuenta con una estructura organizacional acorde a las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo lo cual ha llegado a dificultar de gran manera el desempeño laboral de los trabajadores, de la misma manera el no contar con capacitaciones continuas han generado que el trabajo sea monótono perdiendo así el interés de adquirir nuevos conocimientos, afectando así el ambiente de trabajo y las relaciones sociales.

De la misma manera también se ha podido identificar que al no contar con una misión, visión, objetivos, la empresa no puede tomar las decisiones oportunas para dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidas, lo cual ha generado problemas en el crecimiento de la empresa, es importante generar estrategias que le permitan a la empresa mejorar su gestión administrativa y por ende su gestión administrativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Durante la investigación se ha podido identificar que la gestión administrativa del talento humano es de gran incidencia en el desempeño laboral, es por eso que se ha visto importante implementar estrategias y procesos de gestión del talento humano.
- Se ha podido diagnosticar que la empresa “Industrias Alvarado”, no posee un adecuado manejo con respecto a su gestión administrativa, puesto que no cuenta con un organigrama establecido, de la misma manera no posee una misión, visión, valores, establecidos donde sus trabajadores se orienten, ocasionando problemas en su desempeño laboral, puesto que los trabajadores desconocen las metas y objetivos que posee la empresa.
- Se ha podido identificar que los trabajadores de la empresa antes de formar parte de ella no han pasado por un proceso de reclutamiento de personal que permita conocer sus aptitudes, y destrezas para ocupar las diferentes vacantes, el no contar con un área específica de trabajo ha generado dificultades al momento de rendir laboralmente, la falta de capacitaciones y la adecuada asignación de puesto genera conflictos que afectan desempeño laboral.
- La falta de estrategias no permite a la empresa mejorar la gestión administrativa la cual ha incidido de una manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores, originando que la empresa no cumpla con los objetivos y metas que se han planteado.

Recomendaciones

- Se recomienda incentivar el trabajo en equipo para lograr mejores objetivos e innovar cambios en la empresa y de esta manera aumentar la productividad del personal hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de todas las organizaciones, ya que ello nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.
- Se recomienda que la empresa ejecute un control constante de las actividades y procesos de labores para exista eficiencia y efectividad en los resultados que se quiere obtener así mismo que el talento humano sea considerado totalmente como una ventaja competitiva, por lo cual la empresa deberá ejecutar constantes capacitaciones, seminarios, participación activa del personal para mejorar el talento humano, sus capacidades, habilidades y conocimientos.
- La empresa deberá aplicar procesos de innovación constantes en el cual deberá realizarse constantes investigaciones ya que toda empresa necesita algo novedoso y nuevo no solo en su gestión, productos o imagen sino como también en la tecnología, ideas y recursos.
- Finalmente se recomienda que la empresa Industrias Alvarado aplique una gestión de talento humano y desempeño laboral ya que con ello se logra la consecución de objetivos y metas.

PROPUESTA

Introducción de a propuesta

La Empresa “INDUSTRIAS ALVARADO”, fue creada en el año de 1994 por el señor Fausto Alvarado Sánchez actual Gerente y propietario, contando con 25 años de experiencia en la construcción y diseño de carrocerías metálicas para todo tipo de buses urbanos, interprovinciales, turismo, escolar, furgones entre otras, convirtiéndose en una de la empresas más reconocidas y certificadas por la ANT para la construcción de carrocerías.

Se ha podido conocer que la empresa no cuenta con un Modelo de gestión administrativo, que favorezca el desempeño laboral de sus trabajadores, la creación de un modelos es relevante puesto que permitirá a la empresa el poder definir ciertos pasos que debe seguir para que el departamento administrativo pueda planificar el reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

Para un adecuado desempeño del personal es necesario considerar la estrategia empresarial, pero esta tiene que ser una estrategia de cambio, es decir, un desarrollo de la ambición estratégica, fuente de creación de empresas y empleos. Este control consigue reducir la fuga de energía, refuerza el potencial y multiplica la fuerza estratégica, aumentando la potencia de los actores o personal de la organización.

La idea de estrategia ha estado centrada más bien sobre objetivos tecnológicos, económicos y del entorno externo, por lo que es necesario definir una estrategia de cambio, ya que se van a conjugar dos posturas: conseguir una mejor productividad y una mayor exigencia de recursos por parte del potencial humano. En base a las conclusiones y recomendaciones obtenidas se puede notar que la empresa “Industrias Alvarado” necesita aplicar un plan de evaluación a los empleados, en donde puedan resolver los siguientes problemas.

El método de evaluación al personal propone aumentar el beneficio y finalizar el crecimiento del potencial del talento humano, de tal manera que la productividad económica de la empresa puede repartirse en un incremento de los niveles de actividad e incluso en la apertura de nuevas actividades y en el desarrollo de acciones dirigidas a potenciar las capacidades humanas, que permiten salvaguardar los empleos y prepararlos para el futuro.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Diseñar un manual de gestión para beneficiar el desempeño laboral de la empresa “Industrias Alvarado”.

Objetivo específico

- Diseñar estrategias que permitan un adecuado reclutamiento del personal de empresa.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: ALVARADO INDUSTRIA CARROCERA

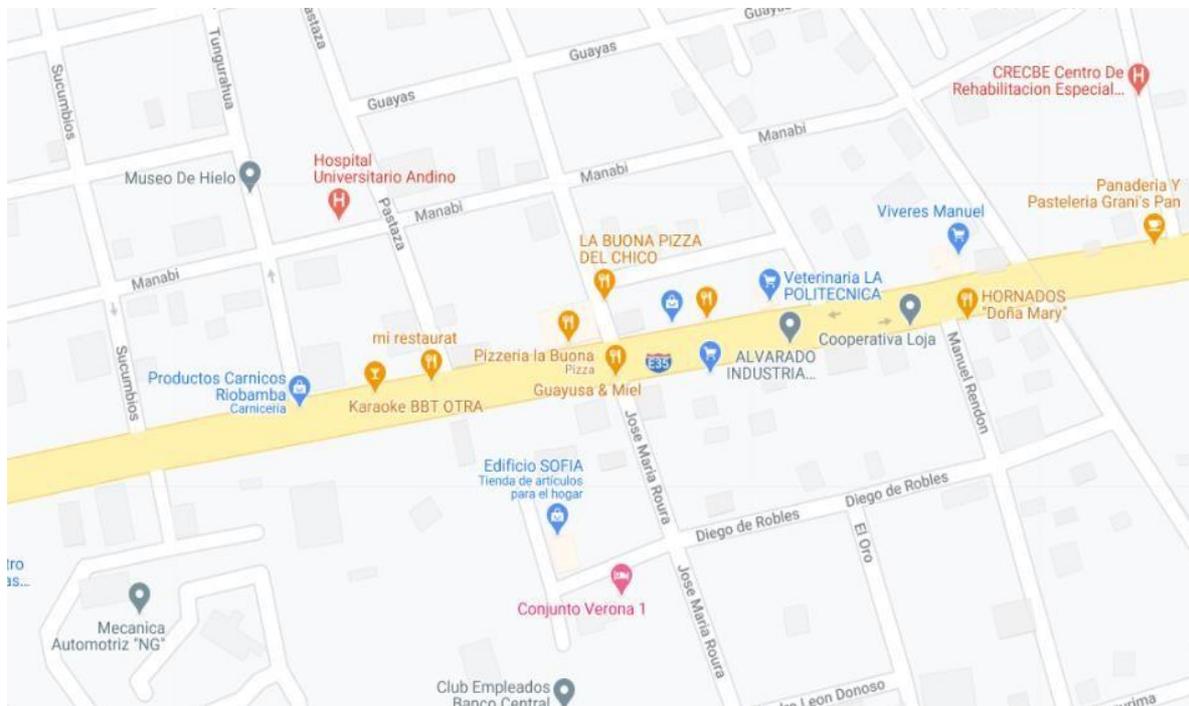
Provincia: Chimborazo

Catón: Riobamba

Dirección: Av. Monseñor Leónidas Proaño y Manuel Rendón a pocos metros de la línea ferrea, Barrio San José de Tapi Riobamba, Chimborazo-Ecuador

Teléfonos: 032600190 / 0999911866

Ubicación:



DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Misión - propuesta

Ofrecer productos que cumplen estándares de calidad, bajo la mejora continua de los procesos con la participación de un talento humano calificado y la utilización de métodos y técnicas innovadoras, con una infraestructura adecuada, operando de manera económicamente viable, competitiva, generando riqueza equitativa y nuevos empleos; comprometidos con la preservación del medio ambiente

Visión – propuesta

Operar consolidada en el mercado nacional, ofreciendo productos de alta aceptación por su calidad, velando por el bienestar de nuestros clientes y grupos de interés, bajo un respeto permanente del medioambiente

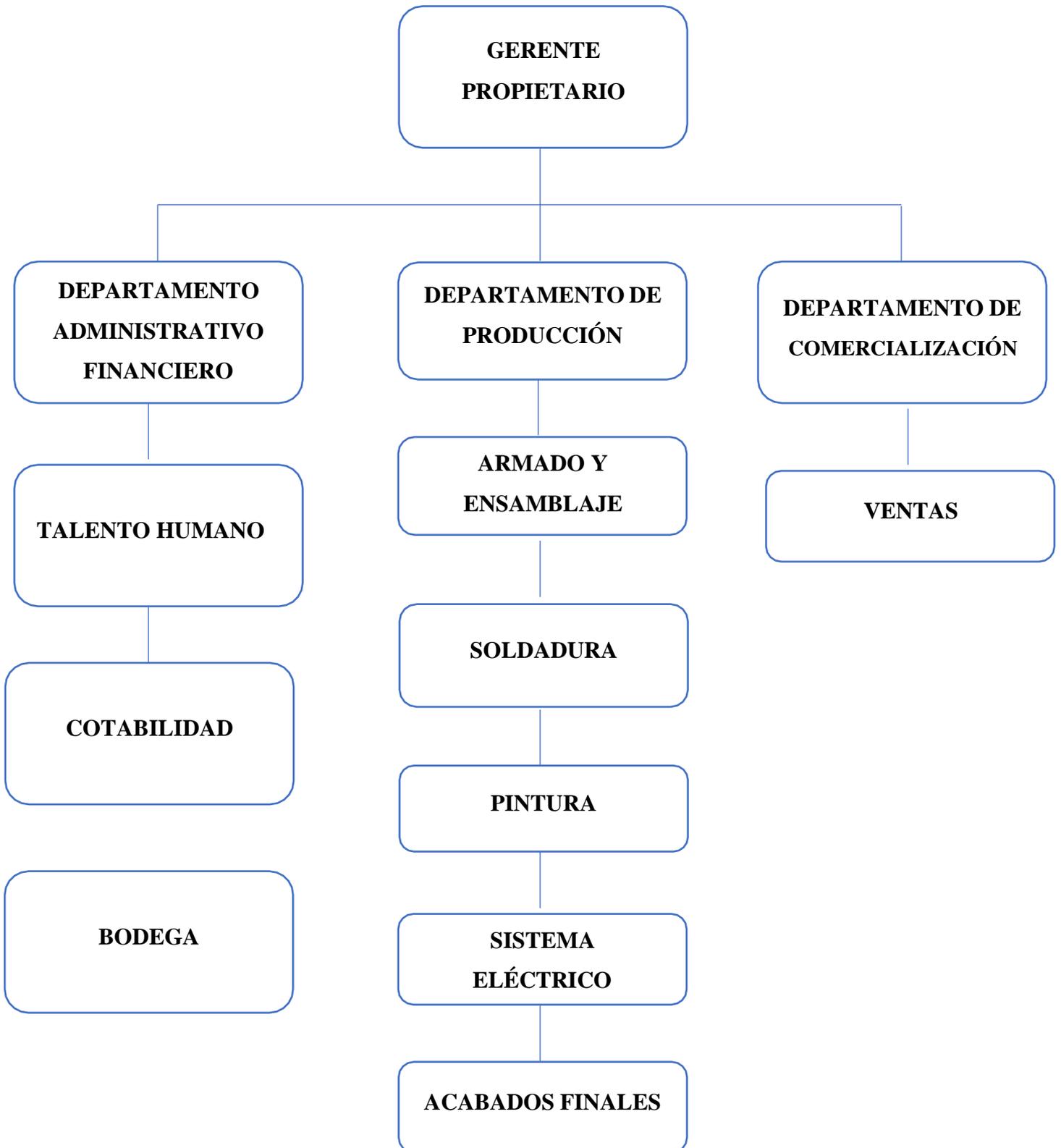
Objetivos empresariales – propuesto

- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Garantizar al cliente un producto elaborado con materia prima y materiales de calidad.
- Mantener y mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad.
- Mantener y mejorar la competencia y habilidades del recurso humano.

Valores corporativos – propuestos

- Las necesidades de nuestros clientes y usuarios son consideradas en pos de cubrir sus expectativas de satisfacción.
- Comprometernos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y actividades.
- Esforzamos por mantener un adecuado ambiente de trabajo que nos permita la implementación de una cultura organizacional.
- Satisfacción
- Calidad
- Honestidad
- Cumplimiento
- Trabajo en equipo
- Sociedad
- Lealtad
- Creatividad

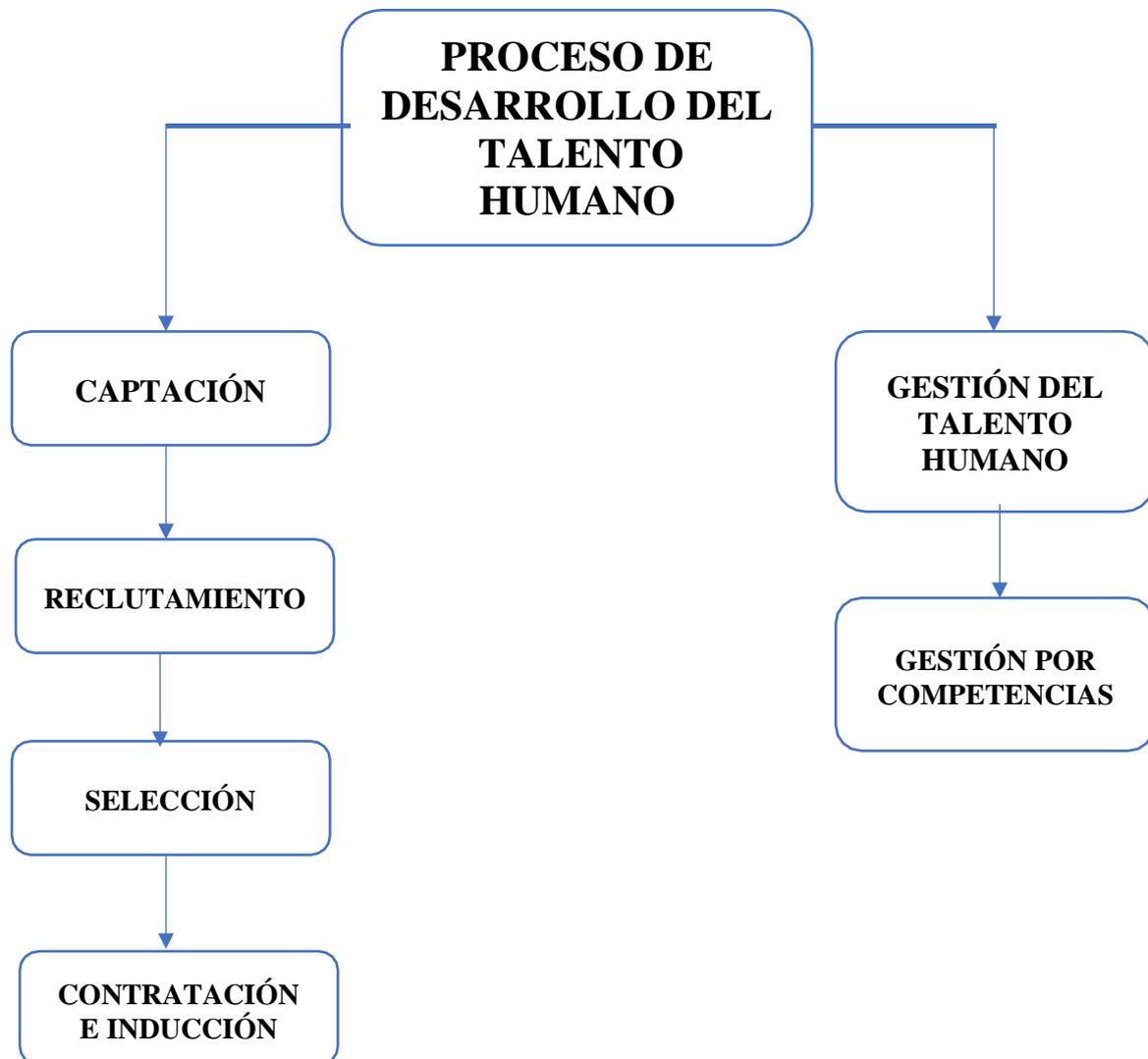
Organigrama - propuesto



Elaborado por. Byron Remache

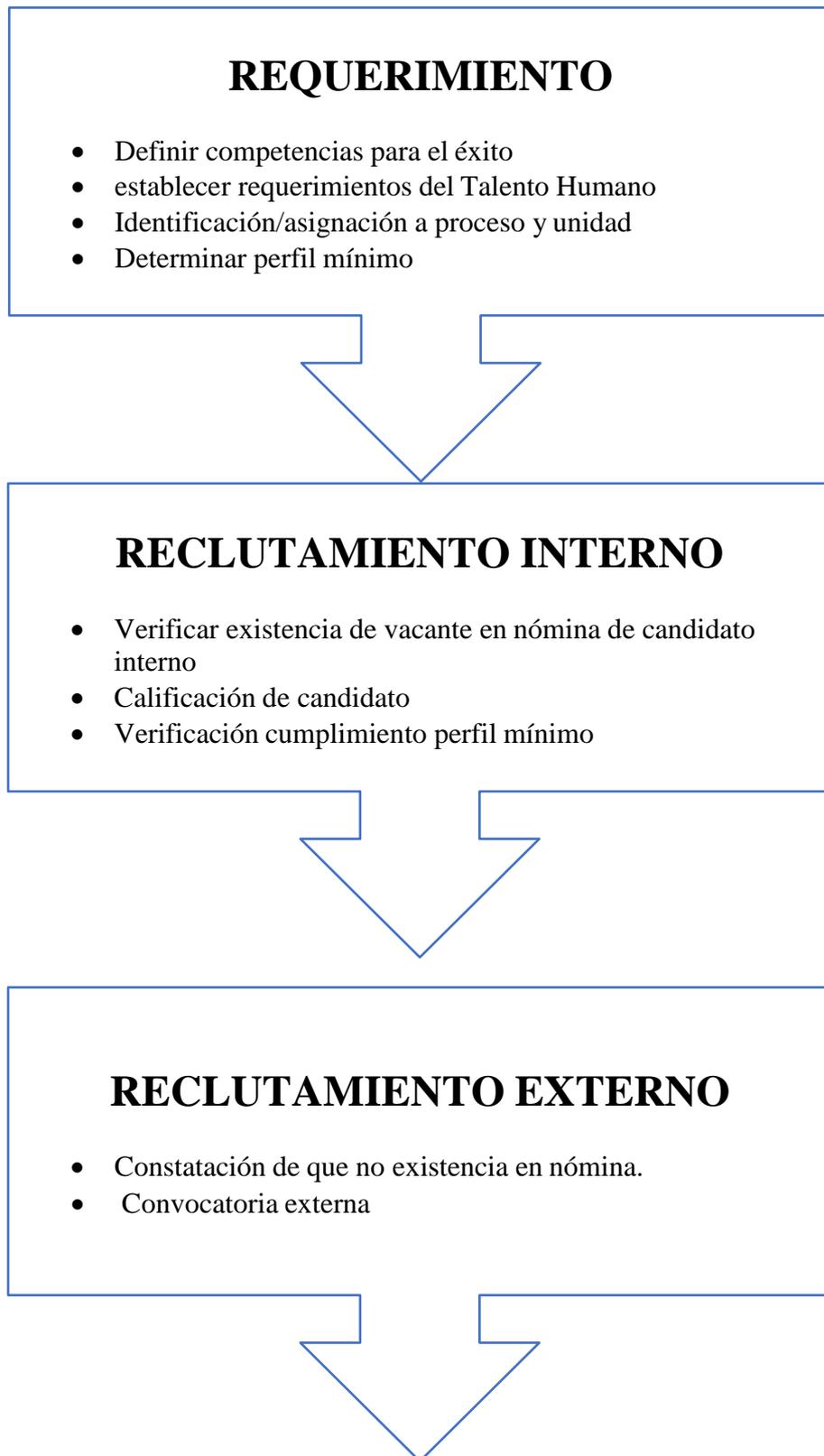
MANUAL DE PROCESOS DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El propósito de este manual es documentar las actividades que se tienen que desarrollar para asegurar excelencia en los procesos de captación, gestión y desarrollo.



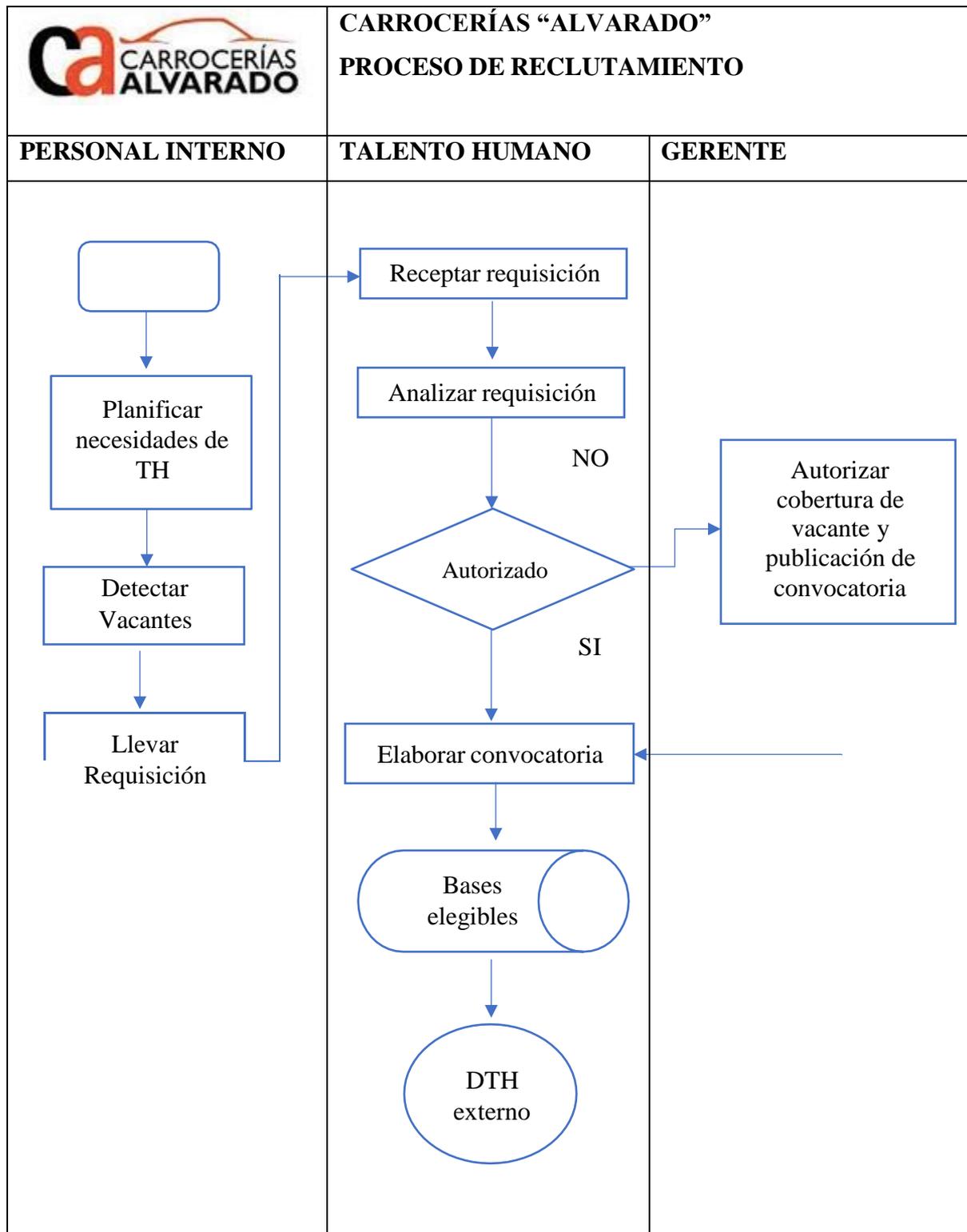
Elaborado por. Byron Remache

CADENA DE VALOR DEL RECLUTAMIENTO



Elaborado por. Byron Remache

FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO

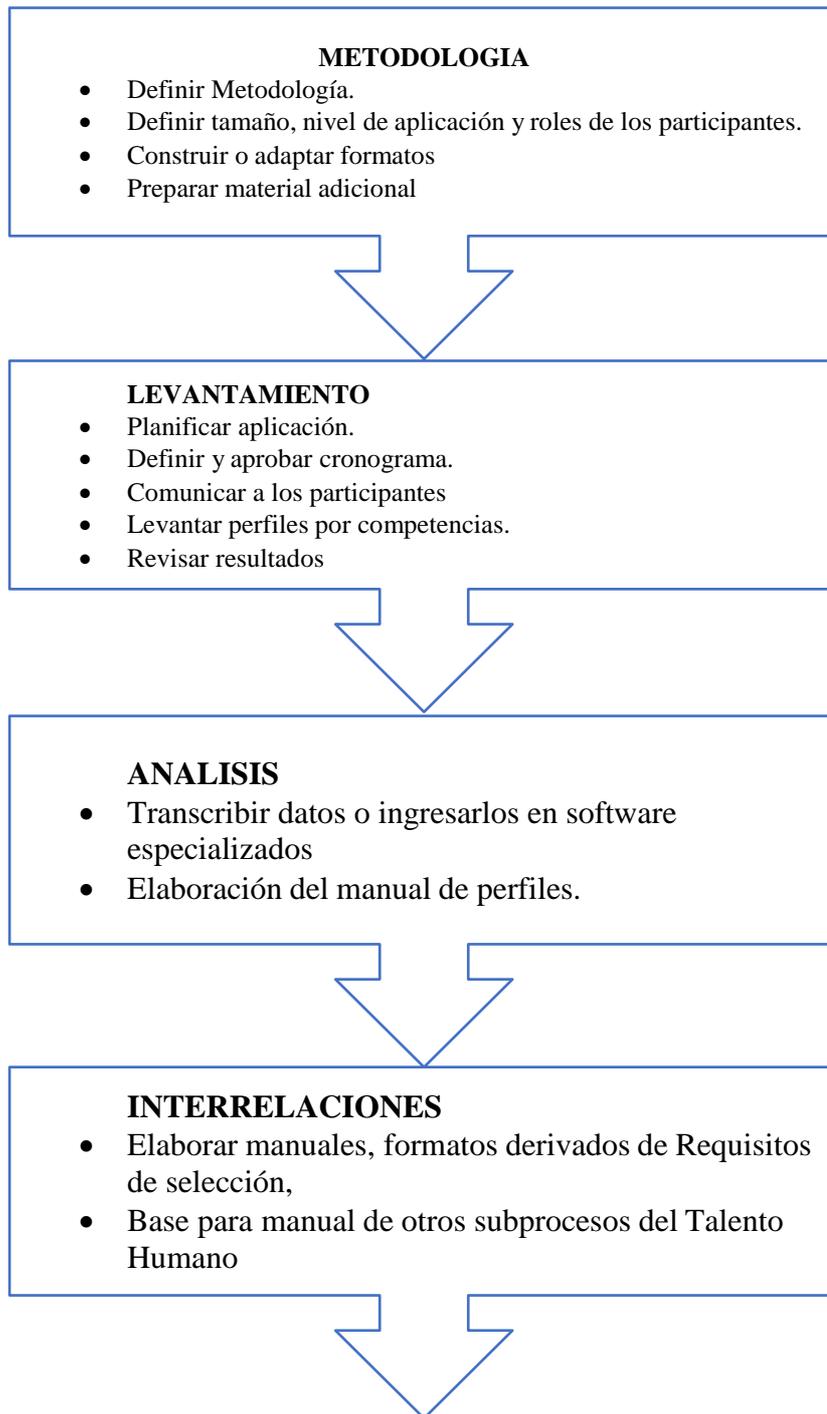


Elaborado por. Byron Remache

		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	
N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCIÓN
1	Planificar las necesidades del Talento Humano	Personal de Carrocerías Alvarado	Indagar los requerimientos de los departamentos de la empresa para las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Personal de Carrocerías Alvarado	Prever las necesidades del Talento Humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
3	Llenar requisición del Talento Humano	Personal de Carrocerías Alvarado	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición del Talento Humano
4	Receptar requisición	Personal de Carrocerías Alvarado	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición	Jefe Del Talento Humano	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el departamento solicitante y pedir los correctivos en caso de ser necesario
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Gerente	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del Talento Humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria estándar	Jefe Del Talento Humano	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea innecesario.

Elaborado por. Byron Remache

CADENA DE VALOR GESTIÓN POR COMPETENCIAS



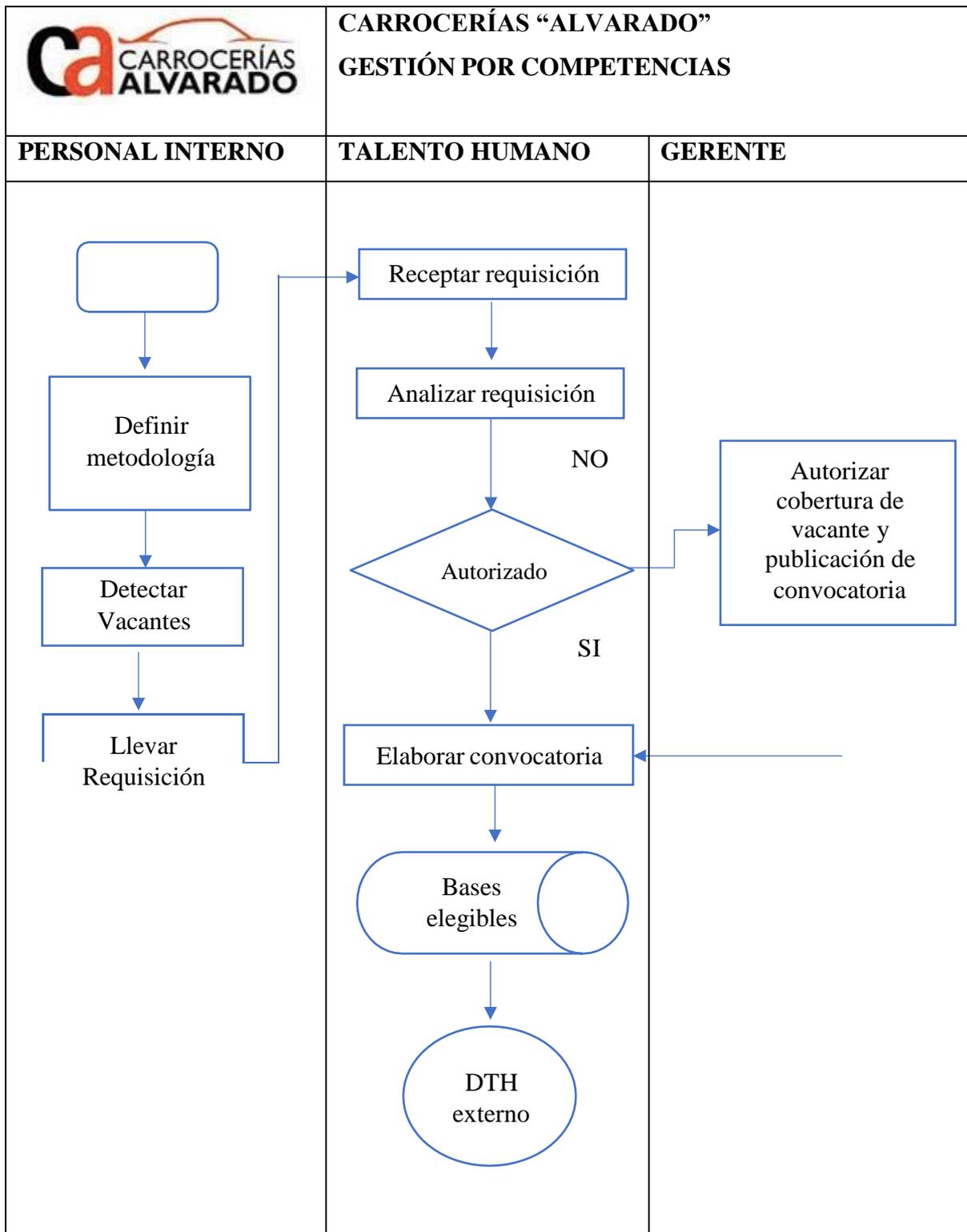
Elaborado por. Byron Remache

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE talento humano	
N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCIÓN
1	Definir Metodología	Jefe de Talento Humano	Implica la definición de cómo aplicar el desarrollo de competencias en forma continua.
2	Planificar el levantamiento de información	Jefe de Talento Humano	Ejecutar las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar competencias	Jefe departamental	Establecer porcentajes sobre las funciones de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados
4	Proporciona información	Personal de Carrocerías Alvarado	En talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Gerente y Jefe de Talento Humano	Preparar planes de desarrollo de habilidades y conocimientos (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño.	Jefe departamental.	El responsable de cada departamento aplicará las recomendaciones con la participación de su personal

Elaborado por. Byron Remache

FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Elaborado por. Byron Remache

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Desarrollo del talento humano*. México: Granica.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-22.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: ECOTEC.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traveso, P. (2017). *Cuesión de talento humano escenarios laborales*. Quito: Universidad ECOTEC.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2018). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Blanco, C., & Sánchez, P. (2012). Aplicando evaluación por pares. *Actas Simposi*, 10-13.
- Carrasco, J. (2014). Análisis y descripción de puesto de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 1-69.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestón del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cumplido, M. (2016). *Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo*. Obtenido de <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Díaz, F. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *ResearchGate*, 101-134.
- García, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Lozano, L. (2011). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Montoya, A. (2016). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-22.
- Moya, F. (2018). Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la dirección de movilidad, tránsito y transporte del GADM Riobamba periodo 2016. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA XVII*, 50-53.
- Pérez, M. H. (2016). *Administración*. Barcelona: Pearson Educación.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLima organizacional y desempeño laboral del personas empresa vigilante . *Revista Negotium*, 33-51.
- Robbins, & Clouter. (2013). *Adminstración*. México: Pearson Educations.

- Rodríguez, J., & Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización . *Espacios*, 18-31.
- Saiz, C. (2016). *Reclutamiento 2.0*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf?sequence=1>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *SCielo*, 1-10.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vargas, A., Campos, J., Ramírez, A., & Zapata, L. (2016). Importancia de la planeacion estrategica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 116-122.
- Veloz, R. (2017). *La seguridad industrial en el desempeño laboral de los operadores de la empresa importadora Alvarado*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24709/1/Investigacion%20de%20Proyecto%20IAV.pdf>
- Villagrán, A. (2014). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la producción . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Yañez, R., López, L., & Reyes, F. (2001). La técnica de incidentes críticos. *Ciencia*, 27-36.
- Zurita, M. (2016). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Talleres multimarcas moscoso de la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica .

1.- ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL ENCUESTA

Objetivo: Determinar la gestión de administración del talento humano y su importancia en el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.

1.- ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

Eficiente

Ineficiente

2.- ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño laboral en la empresa?

Si

No

3.- ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa Carrocerías Alvarado?

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿Señalar el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?

Conocimiento del cargo

Trabajo en equipo

Responsabilidad

Calidad de trabajo

5.- ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?

Trabajo en equipo

Respeto por el trabajo

Confianza personas

Capacitación permanente

6.-¿Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es?

Excelente

Bueno

Regular

7.- ¿La empresa realiza capacitaciones o actividades que incentiven el trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

8.- ¿En cuál de las siguientes áreas considera que se debe tener mayor control?

Fabricación

Comercialización

Recursos humanos

9.-¿En que se debería preocuparse más la empresa para que el trabajador mejore su desempeño laboral?

Condiciones de trabajo

Grado de capacitación

Experiencia y tecnificación

10 ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

Cualidades del empleado (personalidad y comportamiento)

Potencial de desarrollo

Conocimiento del puesto

2.- ANEXOS

MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo incide la gestión de administración del talento humano en el desempeño laboral de la empresa “Industrias Alvarado”?	Determinar la gestión de administración del talento humano y su importancia en el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.	La gestión de administración del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<p>¿Cómo se ejecuta el desempeño laboral del personal en la empresa “Industrias Alvarado”?</p> <p>¿Cómo se determina la gestión del talento humano de la empresa Industrias Alvarado”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnosticar el desempeño del personal de la empresa “Industrias Alvarado”. ● Establecer las causas y consecuencias que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Industrias Alvarado”. ● Diseñar alternativas que permitan mejorar la gestión del talento humano y por ende beneficie el desempeño de los trabajadores de la empresa. 	

Realizado por: Byron Remache

3.-ANEXO

Matriz de Operacionalización de las Variables de Estudio

TEMA: “LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN INDUSTRIAS ALVARADO”

VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión de Administración del talento humano

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
La administración del talento humano tiene como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. No debemos olvidar, que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Una organización que aprende es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2018).	<ul style="list-style-type: none">• Organización• Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Beneficio• Estructura• Proyectar• Reclutamiento• Evaluación• Estrategias

Elaborado por: Byron Remache

VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño laboral

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES
<p>Desempeño laboral Es la manera como se desempeñan los trabajadores dentro de la empresa, lo cual se puede aumentar mediante la implementación de técnicas de capacitación lo que ayudara a obtener un buen desempeño es decir obtener buenos y esperados resultados con poco trabajo (Alles, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento• Procedimientos• Formación• Logros

Realizado por: Byron Remache