



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Sede Santo Domingo**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**Tesis de grado previa a la obtención del título de:**  
**INGENIERO DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS  
PYMES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2014**

**Estudiante:**  
OSCAR JAVIER IBARRA SANTOS

**Director de Tesis:**  
ING. JACINTO VERA INTRIAGO

**Santo Domingo – Ecuador**  
**Mayo, 2015**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES  
ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTO DOMINGO DE LOS  
TSÁCHILAS, 2014**

Ing. Jacinto Vera Intriago MBA

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**APROBADO**

Ing. Patricio Analuisa Moya MBA

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Dr. Alexander Sánchez Rodríguez

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Jaime Ramiro Merizalde Paredes

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Santo Domingo,.....de.....2015.

**Autor: OSCAR JAVIER IBARRA SANTOS**  
**Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.**  
**Título de Tesis: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2014**  
**Fecha: MAYO, 2015**

**El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor.**

---

**Oscar Javier Ibarra Santos**

**1722478524**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Sede Santo Domingo**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

Santo Domingo,.....de.....del 2015.

Ing. Patricio Analuisa Moya MBA

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Estimado Ingeniero:

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por (el) o (la) (señor) o (señorita) : **OSCAR JAVIER IBARRA SANTOS**, cuyo tema es: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2014”**., ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.

---

**Ing. JACINTO VERA INTRIAGO**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a:

**Mis padres y abuelita**, que con su esfuerzo, lucha, sacrificio y apoyo incondicional me han enseñado el valor de la responsabilidad y cumplimiento, ellos son el pilar fundamental de mi vida y gracias a ellos mis objetivos están siendo alcanzados.

**Mis hermanos**, que a pesar de las diferencias, me han brindado su ayuda en momentos que los necesitaba y forman parte de este triunfo alcanzado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a queridos: padre José Ibarra, mi madre María Fabiola Santos y abuelita María Carrera por toda su paciencia, cariño, sacrificio y apoyo incondicional que me han brindado en todo este tiempo de mi vida que han permitido conseguir un nivel más en mi vida profesional y por estar en los momentos que más necesitaba.

A mis hermanos: José Ibarra, Jayro Ibarra y Diana Ibarra que siempre han estado a mí lado ayudándome a su manera, apoyándome especialmente en los momentos difíciles que se me han presentado.

A familiares, amigos, amigas, compañeros y docentes que formaron parte de mi vida estudiantil en todo este lapso de tiempo, ya que mediante ellos me permitieron crecer como persona y aprender que en la vida no se puede caminar solo, y cada una de estas personas brindó su ayuda, amistad, paciencia, apoyo, respaldo, respeto, ocurrencias y alegrías en el momento que lo necesitaba y es por ellos que pude formarme como persona y profesional, y estos recuerdos quedarán grabados en mí.

## TABLA DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal.....	ii
Hoja de responsabilidad del autor .....	iii
Informe del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen .....	xiii
Abstract.....	xiv

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Título de la Investigación.....	1
1.2. Planteamiento y formulación de la investigación.....	1
1.2.1. Formulación del Problema .....	2
1.2.2. Sistematización del problema.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1. Objetivo general .....	3
1.4.2. Objetivos Específicos .....	4

### CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico.....	5
2.1.1. Administración de Recursos Humanos.....	5
2.1.2. Proceso de la Gestión de Talento Humano.....	7
2.1.3. Las PYMES.....	16

2.2.	Marco Conceptual .....	17
2.3.	Marco temporal espacial .....	19
2.4.	Marco legal .....	19

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Hipótesis .....	21
3.2.	Operacionalización de las variables .....	21
3.3.	Estrategia metodológica .....	22
3.3.1.	Diseño de la investigación: .....	22
3.3.2.	Tipo de investigación: .....	22
3.4.	Unidad de análisis (poblacional, muestra, tipo y cálculo) .....	23
3.4.1.	Poblacional .....	23
3.4.2.	Muestra .....	23
3.5.	Metodología de investigación a estudiar: .....	24
3.6.	Fuentes de información y técnicas para la captación de datos: .....	25
3.7.	Herramientas estadísticas a emplear en la investigación: .....	25

### **CAPÍTULO IV RESULTADO Y DISCUSIÓN**

4.1.	Tabulación e interpretación de datos – Encuestas .....	26
4.2.	Entrevista .....	42
4.3.	Comprobación de la Hipótesis .....	47
4.3.1.	Análisis matricial FODA .....	48

### **CAPÍTULO V PROPUESTA**

5.1.	Premisa de la propuesta: .....	52
5.2.	Fundamentación .....	52
5.3.	Objetivos .....	53
5.3.1.	Objetivo General .....	53
5.3.2.	Objetivos Específicos .....	53
5.4.	Elementos que integran el modelo de gestión: .....	53



5.5.	Organigrama Estructural: .....	54
5.6.	Elaboración de un Manual Orgánico Funcional .....	55
5.7.	Políticas de la Gestión de Talento Humano .....	64
5.8.	Proceso de Gestión de Talento Humano: .....	66

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1.	Conclusiones: .....	74
6.2.	Recomendaciones: .....	75
Bibliografía .....		76
Anexos .....		78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Ventajas y desventajas de métodos de evaluación .....	15
Tabla N° 2 Clasificación de la micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.....	17
Tabla N° 3 Variables Independientes y dependientes .....	21
Tabla N° 4 Cálculo de la muestra.....	23
Tabla N° 5 Resultados de la pregunta 1 .....	26
Tabla N° 6 Resultados de la pregunta 2 .....	27
Tabla N° 7 Resultados de la pregunta 3 .....	28
Tabla N° 8 Resultados de la pregunta 4 .....	29
Tabla N° 9 Resultados de la pregunta 5 .....	30
Tabla N° 10 Resultados de la pregunta 6 .....	31
Tabla N° 11 Resultados de la pregunta 7 .....	32
Tabla N° 12 Resultados de la pregunta 8 .....	33
Tabla N° 13 Resultados de la pregunta 9 .....	34
Tabla N° 14 Resultados de la pregunta 10 .....	35
Tabla N° 15 Resultados de la pregunta 11 .....	36
Tabla N° 16 Resultados de la pregunta 12 .....	37
Tabla N° 17 Resultados de la pregunta 13 .....	38
Tabla N° 18 Resultados de la pregunta 14 .....	39
Tabla N° 19 Resultados de la pregunta 15 .....	40
Tabla N° 20 Registro de Ponderación de Encuesta FODA .....	48
Tabla N° 21 Análisis ponderado de encuestas Pymes Factores Internos.....	48
Tabla N° 22 Análisis Pymes Factores Externos .....	49
Tabla N° 23 Matriz axiológica factores internos.....	49
Tabla N° 24 Matriz axiológica factores externos .....	50
Tabla N° 25 Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente General. ....	56
Tabla N° 26 Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones de la Secretaria General .....	58
Tabla N° 27 Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Jefe de Talento Humano. ....	59
Tabla N° 28 Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente Administrativo.....	61
Tabla N° 29 Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente Comercial. ....	62
Tabla N° 30 Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente Financiero.....	63
Tabla N° 31 Modelo propuesto de hoja de requisición por motivo de vacantes .....	67
Tabla N° 32 Modelo propuesto para entrevista de trabajo .....	68
Tabla N° 33 Modelo propuesto Preguntas de verificación de Referencias.....	69
Tabla N° 34 Formato de Control de asistencia a eventos de Capacitación.....	70
Tabla N° 35 Cuestionario de Evaluación a eventos de Capacitación .....	71
Tabla N° 36 Evaluación 360° .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Resultados de la pregunta 1 .....	26
Gráfico N° 2 Resultados de la pregunta 2 .....	27
Gráfico N° 3 Resultados de la pregunta 3 .....	28
Gráfico N° 4 Resultados de la pregunta 4 .....	29
Gráfico N° 5 Resultados de la pregunta 5 .....	30
Gráfico N° 6 Resultados de la pregunta 6 .....	31
Gráfico N° 7 Resultados de la pregunta 7 .....	32
Gráfico N° 8 Resultados de la pregunta 8 .....	33
Gráfico N° 9 Resultados de la pregunta 9 .....	34
Gráfico N° 10 Resultados de la pregunta 10 .....	35
Gráfico N° 11 Resultados de la pregunta 11 .....	36
Gráfico N° 12 Resultados de la pregunta 12 .....	37
Gráfico N° 13 Resultados de la pregunta 13 .....	38
Gráfico N° 14 Resultados de la pregunta 14 .....	39
Gráfico N° 15 Resultados de la pregunta 15 .....	40
Gráfico N° 16 Gráfico del coeficiente de correlación de Pearson entre GTH y DL .....	47
Gráfico N° 17 Modelo de Gestión de talento humano Propuesto .....	52
Gráfico N° 18 Propuesta referencial estándar de organigrama estructural para PYMES ...	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuestas a trabajadores.....	79
Anexo N° 2 Entrevista.....	82
Anexo N° 3 Resultados de las encuestas y relación entre GTH y desempeño laboral.....	83
Anexo N° 4 Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson entre GTH y el DL.....	89

## **RESUMEN**

La presente investigación, en opción al título de Ingeniero de Empresas, tiene como propósito analizar la gestión de talento humano de las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas como contribución a la obtención de mejoras en los procesos de GTH y los resultados de productividad en el desempeño laboral.

La metodología propuesta para esta investigación se sustenta en varios modelos y procedimientos de la gestión de talento humano, la aplicación del sistema requirió de la utilización de encuestas y entrevistas para el levantamiento y procesamiento de la información requerida para el análisis de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio consideradas PYMES, y la vinculación con los resultados de desempeño laboral.

Los elementos principales para caracterizar el problema y validar las herramientas desarrolladas se centran en las incidencias de la gestión de talento humano que produce una baja en el desempeño de los trabajadores de las diferentes PYMES de acuerdo a los resultados del diagnóstico sobre la situación actual de las empresas y sus procesos de GTH, quedando validada la hipótesis a partir del cálculo de correlación entre las variables (gestión de talento humano y desempeño laboral).

## **ABSTRACT**

This research, option for the title of Enterprises Engineer, the investigation analyzes the management of human talent of the SMEs associated with the Chamber of Commerce of Santo Domingo of the Tsáchilas with the objective of improving job performance.

The proposed methodology for this research is based on several models and procedures for managing human talent, application of the system required the use of surveys and interviews for the survey and processing the information required for the analysis of associated companies chamber of Commerce considered SMEs, and linking with the results of job performance.

The main problem to characterize and validate the tools developed elements focus on the impact of human talent management resulting in a decline in the performance of workers of different SMEs according to the results of the assessment of the current situation of companies and their processes MHT, the hypothesis being validated by calculating the correlation between variables (management of human talent and work performance).

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### **1.1. Título de la Investigación**

Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES asociadas a La Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014.

#### **1.2. Planteamiento y formulación de la investigación**

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico. Antes de reprochar a las Pymes su escepticismo y tendencia crítica en materia de personal, debemos preguntarnos el porqué de esta actitud que, con sólo profundizar un poco, parecería más indicativa de salubridad organizativa que de carencia de visión directiva (Soto-Dolan, 2004). Es decir que la gestión de talento humano es una de las herramientas fundamentales en el desarrollo económico de toda empresa y por lo tanto permite a las organizaciones el logro de sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

Estudios precedentes ratifican las difíciles condiciones por las que atraviesan las pymes en materia de gestión de talento humano, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI (Acosta, 2011).

A nivel nacional la mayoría de los emprendimientos se encuentran ubicados dentro de la PYME, las mismas carecen de un departamento de gestión de talento humano porque consideran que no es importante. Según el INEC a nivel de Santo Domingo existe un 90% de emprendimiento ubicados en el segmento de las Pymes, las mismas que no cuentan con una adecuada selección de personal, mucho menos un departamento de capacitación, elementos funcionales y estructurales que permita el mejoramiento en el desarrollo laboral del talento humano, todo lo cual, hace a la empresa poco productiva.

Si a esto sumamos la idiosincrasia de los santodomingueños de no atender con amabilidad, paciencia y calidad de servicio, entonces la gestión de talento humano es pésima provocando un servicio deficiente y consecuentemente una baja rentabilidad por el bajo desempeño laboral.

### **1.2.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera el análisis de la gestión de talento humano ayuda a mejorar el desempeño laboral en las PYMES del sector comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la incidencia de la gestión de talento humano en las Pymes sector comercial de Santo Domingo?
- ¿Cómo la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral?
- ¿Cuáles son los elementos estructurales y funcionales que se requieren para mejorar el desempeño laboral de la gestión de talento humano en las Pymes sector comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas?
- ¿Cuáles serán los procesos de gestión de talento humano que se deberá aplicar a las Pymes del sector comercial asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas que permita mejorar el desempeño laboral?



### **1.3. Justificación**

En la actualidad las Pequeñas y Medianas empresas (**PYMES**) de Santo Domingo de los Tsáchilas deben aplicar un sistema de alto desempeño que permita que el rendimiento del talento humano sea efectivo al momento de gestionar las labores de la empresa, este sistema causará un impacto positivo en las pequeñas y medianas empresa y en todos sus empleados, mejorarían su estabilidad laboral, calidad del servicio, la rentabilidad de las empresas y por ende mejoraría la economía de nuestra ciudad.

El estudio intentará resolver el problema de la situación económica del sector comercial mediante el mejoramiento de la capacidad de la gestión de talento humano de las pequeñas y medianas empresas, de manera que incremente su rentabilidad de los negocios de los residentes locales de Santo Domingo de los Tsáchilas, mejorando la calidad de vida en los hogares de la ciudad.

Se contribuye a generar una base técnica que favorezca la capacitación de los empresarios pertenecientes a la Cámara de Comercio de la ciudad de Santo Domingo.

Este trabajo permitirá identificar cuáles son los elementos estructurales y funcionales que permita incrementar el rendimiento laboral mediante la gestión de talento humano de las PYMES de Santo Domingo del Sector comercial.

Para el desarrollo del tema se toma fuentes de diversos libros, de esta manera se hace una combinación de teorías y herramientas que permita ser aplicados en otros sectores de la provincia, región, o del país entero.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Realizar un análisis de la gestión de talento humano a fin de mejorar su desempeño laboral en las Pymes del sector comercial asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de las incidencias de la gestión de talento humano en las Pymes sector comercial de asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Analizar las incidencias de la gestión de talento humano en el desempeño laboral.
- Determinar los elementos estructurales y funcionales que se requieren para mejorar el desempeño laboral de la gestión de talento humano en las Pymes sector comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Proponer procedimientos que mejoren el desempeño laboral de la gestión de talento humano en las Pymes del sector comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Marco Teórico

##### 2.1.1. Administración de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2012, p.45). Es decir que el conjunto de herramientas que contiene una administración de recursos humanos permitirá escoger una metodología que permita la excelencia del manejo del personal en las pequeñas y medianas empresas.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Vásquez, 2008). Refiriéndose al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existe, se encarga de atraer persona calificada y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo, debido a distintos aspectos como: los cambios que surgen en el mundo, la globalización, el desarrollo tecnológico, las nuevas estrategias competitivas, las cuales influyen en las empresas.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años (Chiavenato, 2010). Para las Pymes sería un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima

creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Una de las variables más importantes para lograr ventajas competitivas es mediante constituirse en empresas socialmente responsables y por ende que se integre la conservación ambiental en la actividad empresarial.

### **Objetivos de la gestión del talento humano:**

Según Chiavenato (2010), los objetivos de la administración de talento humano son múltiples; ésta debe entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- 2) Propiciar competitividad a la organización; esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo.
- 3) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- 4) Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- 6) Administrar e impulsar el cambio
- 7) Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Cada organización especialmente las pequeñas y medianas empresas, servirán de base para regular los procesos de gestión de talento humano que permita alcanzar estos siete objetivos.

Según Carrero, Chacón, Pereira, Pérez y Rojas (2009, p. 12), se entenderá como **talento humano** la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Siendo integrantes a ellas factores como; habilidades, conocimientos, actitudes, experiencias, motivaciones, intereses, vocación, aptitudes, potenciales, salud, etc.

Da a conocer la gran diferencia entre recursos y personas. El manejo del personal es de mayor complejidad que los recursos sean estos materiales, tecnológicos o financieros. Cada persona es un mundo y como personal que intervienen en el manejo deberá correr con el rol de saber manejar las incidencias diarias para el mejor direccionamiento del talento humano.

### **2.1.2. Proceso de la Gestión de Talento Humano**

#### **Planificación de Recursos Humanos:**

Según Mondy & Noe (2005, p. 67), “la planificación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesita”. Para realizar un manejo de personal adecuado es necesario siempre planificar y tener un modelo previo en la organización personal.

- La Planificación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- Economiza la contrataciones
- Plantear objetivos precisos en los puestos que permita alcanzar las metas de la organización.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos o departamentos.
- Ser capaces de responder a necesidades futuras de personal.

#### **Reclutamiento:**

“El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles esperadas” (Bohlander & Snell, 2008, p. 180)

Según Soto (2011), en su blog gestión.org “*Fuentes de reclutamiento*” menciona que existen:

**Reclutamiento Interno.-** Se trata de un proceso por el cual se invitan a los postulantes a solicitar la vacante que se encuentra disponible en la organización. En el proceso se trata de informar a los candidatos los requisitos para el puesto y además las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización a sus empleados.

Presenta un mecanismo que trata el reclutamiento mediante las fuentes internas en donde se trata de localizar a los empleados dentro de la misma organización, pudiendo ser:

- Mediante el inventario de los recursos humanos
- Por medio de un sistema de registro
- Por medio de la cartelera interna
- La publicación interna
- La propuesta directa al personal
- Mediante la reincorporación de despedidos

**El reclutamiento externo.-** Es otra fuente de reclutamiento en donde el proceso de búsqueda se realiza en el exterior. La manera de realizar la convocatoria varía según la posición a cubrir. Existen varias posibilidades en fuentes externas como las bolsas de trabajo, agencias de empleo, empresas de trabajo temporal, universidades, medios publicitarios y demás.

Los sistemas de recursos humanos cuentan con base de datos precisas en donde se almacena la información de aquellas personas que se han postulado a otros puestos de la organización y no han accedido a ellos, para poder ser tenidas en cuenta en futuras búsquedas.

Las fuentes externas se pueden clasificar en:

- Informales. Están sujetas a recomendaciones o sugerencias personales.
- Formales. Pueden ser por base de datos, consultoras externas, cazadores de cabezas, bolsas de trabajo, publicación en medio, universidades, entre otros.

Según Soto (2011). Las principales posibilidades de reclutamiento externo pueden ser:

- Las referencias de otros empleados
- Los candidatos espontáneos interesados en trabajar en la empresa
- Los anuncios de empleo, en que se describe el empleo, condiciones del puesto y exigencias de los candidatos. Tras poner el anuncio en los medios que se consideren indicados se realiza la entrevista a los candidatos seleccionados y se elige la persona considerada más apta para el puesto
- Las agencias de empleo y empresas de trabajo temporal
- Las asociaciones profesionales
- Las instituciones educativas
- Los sindicatos
- Las entidades estatales
- Las ferias de trabajo
- Las bolsas de empleo en internet
- Las redes sociales
- Y muchas otras posibilidades a barajar por la empresa en función de sus necesidades.

Al tener este listado que podemos reclutar personal de fuente externa, no hay que olvidar que debemos dar privilegios al personal que se encuentra dentro de las empresas, y lo asignemos el puesto con la finalidad de ascenso.

**Selección de personal:** “la selección del personal es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados” (Bohlander & Snell, 2008, p. 244).

**Los procesos que generalmente se siguen son:**

Según Bohlander & Snell (2008, p. 246) mencionan los siguientes procesos para la selección del personal:

- Decisión de contratar
- Examen medico/prueba de detección de droga
- Supervisor/entrevista de equipo
- Selección preliminar en el departamento de R.H.
- Investigación de antecedentes
- Pruebas de empleo (aptitud, logros)
- Entrevista inicial en el departamento de R.H.
- Conclusión de la Solicitud.

Estos procesos pueden cambiar dependiendo de la necesidad de la organización o empresa, en resumen, el proceso de selección de personal es aquel sistema mediante el cual se busca satisfacer las necesidades del personal de la empresa, a través de la elección del mejor candidato o perfil que se adecuó a las necesidades de lo requerido.

**Orientación e inducción:**

“Puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo en la medida que consigue acelerar la socialización de nuevos empleados” (Whether & Davis, 2000). La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas, políticas y convicciones de una organización es decir la integración del empleado a la institución.

**Capacitación y desarrollo:**

Según Bohlander & Snell (2008), “la capacitación y desarrollo es la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados”. La capacitación que las organizaciones realizan a los nuevos empleados es



para perfeccionar sus conocimientos, habilidades y capacidades, de manera que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas.

### **Evaluación de desempeño:**

Según Bohlander & Snell, (2008, p. 348), “la **Evaluación de desempeño** puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (...) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”. Lo que quiere decir que la evaluación de desempeño es un proceso proporcionando información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores para proponer futuras mejoras o explotación de oportunidades de los empleados.

Según Santos (2010), la evaluación del desempeño laboral se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u Objetivos fijados.
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados (asociados a la cantidad y calidad de trabajo desarrollado).
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.
- Los datos de identificación del empleado y su puesto.
- El periodo de tiempo que comprende esa evaluación.
- Quien o quienes realizan la evaluación
- Los indicadores o parámetros a valorar.
- El método utilizado.

Al ser atendidos dichos puntos será más accesible la forma de realizar un proceso o modelo de evaluación de desempeño.

**Métodos de Evaluación del desempeño:** Según Bohlander & Snell (2008), Los métodos de evaluación de desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados. Los enfoques de rasgos continúan siendo los más populares a pesar de su

inherente subjetividad. Los enfoques de comportamiento proporcionan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados, ganan popularidad porque se enfoca en las contribuciones medibles que hacen los empleados a la organización.

**Métodos de rasgos:** Según Bohlander & Snell (2008), los enfoques de rasgos para la evaluación de desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que son consideradas importantes para el puesto y la organización general. Es decir que mediante este método permitirá a la empresa evaluar rasgos importantes y medirlos de acuerdo a la necesidad que se requiere en un empleado.

De acuerdo a Bohlander & Snell (2008), existen cuatro métodos de rasgos:

- **Métodos de escalas gráficas de calificación:** Enfoque de rasgos para la evaluación de desempeño donde cada empleado es calificado con base en una escala de características (conocimiento del trabajo, capacidad de originar ideas de iniciar las cosas, atención y aplicación en su trabajo, calidad del trabajo y volumen de trabajo).
- **Métodos de escalas estándar mixtas:** Enfoque de rasgos para evaluación de desempeño similar a otros métodos de escalas pero que se basa en la comparación con un estándar (superior, promedio e inferior).
- **Método de elección forzada:** Enfoque de rasgos para la evaluación de desempeño que requiere que el evaluador elija entre las declaraciones diseñadas para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso.
- **Método de ensayo:** Enfoque de rasgos de la evaluación del desempeño que requiere que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del empleado ya sea sus fortalezas, debilidades del empleado y que haga recomendaciones

para su desarrollo, proporcionando una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado evaluado.

**Métodos de Comportamiento:** Bohlander G. & Snell S, (2008) menciona que el método de comportamiento fueron desarrollados para describir de manera específica qué acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. Estos métodos son más utilizados para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

- **Método del incidente crítico:** Enfoque de comportamiento de la evaluación del desempeño donde ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto. Cuando se llena el formato de evaluación, el gerente consulta registro de incidentes críticos y utiliza esta información para corroborar la calificación de excelencia, satisfactoria o no satisfactoria del empleado, en áreas específicas de desempeño y en general.
- **Método de listas de verificación del comportamiento:** Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado.
- **Escalas de evaluación basada en el comportamiento (BARS):** Enfoque de comportamiento para la evaluación del desempeño que consta mediante el análisis de puestos de incidente crítico se colocan en la escala y se les asigna valores en puntos de acuerdo con las opiniones de expertos.
- **Escala de observación del comportamiento (BOS):** Enfoque de comportamiento para la evaluación de desempeño que mide la frecuencia del comportamiento observado.

**Métodos de resultados:** Según Parra (2000), el método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a

las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas. La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

- Establecer las metas de la organización
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

**Tabla N° 1**  
**Ventajas y desventajas de métodos de evaluación**

Métodos	Ventajas	Desventajas
Métodos de rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es caro su desarrollo.</li> <li>• Utilizan dimensiones significativas</li> <li>• Son fáciles de utilizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen alto potencial de errores de calificación</li> <li>• No son útiles para la asesoría de empleados.</li> <li>• No son útiles para asignar recompensas</li> <li>• No son útiles para tomar decisiones de promoción.</li> </ul>
Métodos de comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan dimensiones del desempeño específicas.</li> <li>• Son aceptables para los empleados y superiores.</li> <li>• Son útiles para proporcionar retroalimentación.</li> <li>• Son justos para tomar decisiones de recompensa y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su desarrollo/uso ocupa mucho tiempo.</li> <li>• Su desarrollo puede ser costoso.</li> <li>• Pueden tener errores de calificación.</li> </ul>
Métodos de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen menos sesgos subjetivos.</li> <li>• Son aceptables para los empleados y superiores</li> <li>• Enlazan el desempeño individual con el desempeño de la organización.</li> <li>• Fomentan la fijación de objetivos mutuos.</li> <li>• Son buenos para tomar decisiones de recompensa y promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su desarrollo/uso ocupa mucho tiempo</li> <li>• Pueden fomentar una perspectiva a corto plazo.</li> <li>• Pueden utilizar criterios contaminados</li> <li>• Pueden utilizar criterios deficientes.</li> </ul>

**Fuente:** Bohlander George & Snell Scott, (2008)

**Elaborado por:** Javier Ibarra, (2015)

Según Bohlander & Snell, (2008, p. 350 - 351), las **razones para que algunas veces fallan los programas de evaluación** suelen ser por:

- Hay poca discusión cara a cara entre el gerente y el empleado al que evalúa.
- La relación entre la descripción del puesto del empleado y los criterios de la evaluación está clara.
- Los gerentes consideran que se derivarán pocos beneficios (o ninguno) del tiempo y energía que se utilizan en el proceso, o sólo se preocupan por los problemas de desempeño.
- A los gerentes no les gustan las confrontaciones cara a cara en las entrevistas de evaluación.

- Los gerentes no tienen experiencia en evaluar a los empleados en proporcionarles retroalimentación de evaluación.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Estándares de desempeño pueden no ser claros.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.

Estas son razones que suelen a la evaluación de desempeño dar resultados decepcionantes, ya sea por la falta de información y apoyo de la alta dirección, estándares de desempeño mal planteados, confusos, discusiones o conflictos al momento de evaluar.

### **2.1.3. Las PYMES**

Según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.) conceptualiza a las PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

#### **Concepto de PYMES en el Ecuador:**

En Ecuador, de acuerdo con el actual régimen legal: la ley de la Comunidad Andina de MIP y ME, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industrias, se

estructuró una clasificación en la cual, se destaca los principales conceptos relacionados con las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. De acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

**Tabla N° 2**  
**Clasificación de la micro, pequeñas, medianas y grandes empresas**

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Números de trabajadores</b>	<b>Ingresos anuales</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta 100 mil dólares
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 100 mil dólares hasta 250 mil
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	dólares
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 199	Desde 250 mil dólares hasta los 5 millones de dólares
	Servicio	Desde 51 hasta 199	
	Industria	Desde 51 hasta 199	
<b>Grandes</b>	Todas	Desde 200 en adelante	De 5 millones de dólares en adelante

**Fuente:** INEC, (2010) y SRI, (2015).

**Elaborado por:** Javier Ibarra, (2015)

## 2.2. Marco Conceptual

**Gestión:** “Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa”. (Diccionario manual)

La **gestión** como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” Calpe (2008, p. 1)

**Productividad laboral:** consiste en el aumento o la disminución de los rendimientos, originado en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

**Administración del Talento Humano:** “Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella, permitiendo alcanzar los objetivos individuales” (Talento Humano ENA, 2013).

**Admisión de personas:** “Los procesos para incorporar a las personas representa la ruta que conduce a su ingreso en la organización” (Chiavenato, 2010).

**Reclutamiento:** “Es el proceso de identificar los posibles candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, y para ello existe el canal de reclutamiento externo e interno” (Chiavenato, 2010).

**Selección de personal:** La selección es el proceso por el que en una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento, y es influida por el ambiente interno y externo (Chiavenato, 2010).

**Niveles de especialización:** Con frecuencias el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización.

**Capacitación:** “El termino capacitación se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros, teniendo un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo” (Bohlander & Snell, 2008, p. 294)

**Desarrollo:** “Es el esfuerzo que realiza las organizaciones con el fin de la ampliación de las habilidades desde una persona para responsabilidades futuras” (Bohlander & Snell, 2008, p. 294)

**Evaluación y administración del desempeño:** La administración del desempeño es el proceso por el cual los ejecutivos, gerentes, supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de administración del desempeño tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño así define, mide, supervisa y da retroalimentación (Chiavenato, 2010, p. 259).



**PYMES:** Según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”

**Control:** “Dirección o dominio de una organización o sistema” (Diccionario manual).

### 2.3. Marco temporal espacial

Este estudio de investigación se realizará en el periodo 2014, en la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, a las pymes asociadas a la Cámara de Comercio de la misma ciudad.

### 2.4. Marco legal

Según el Art. 33 de la **Constitución del Ecuador** indica que “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado”. Es decir que los administradores y jefes de Talento Humano deberán priorizar políticas que defiendan los derechos del trabajador, cuidar su salud y estabilidad laboral y permitir y dar facilidades para cumplir con su trabajo.

El Art. 326 de la misma ley dice que: “Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario” todo método para quitarle su derecho será anulado a favor del trabajador lo que las Pymes lo han llevado haciendo correctamente.

Según el Art. 3 del **Código de trabajo** dispone “El trabajo es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a su bien tenga, ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos”

Referente al **Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador** en su acuerdo # 0027 en el **Art. 328** dice: “la remuneración será justa con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como la de su familia (...)” todas las instituciones ya sean pequeñas, medianas y grandes empresas deben cumplir con esta ley con sus trabajadores con un salario justo, estabilidad y seguridad laboral.

De acuerdo con la **Sección I de la Norma NIIF para las Pymes**, las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

Toda empresa destinada con fines de lucro deberá estar sus registros contables y regulados por la Norma de Internacional de Información Financiera, para el caso de las Pequeñas y medianas empresas, deben estar reguladas por las NIIF para Pymes.

Las Pymes obtuvieron un fuerte impulso al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos. Política pública que se complementa con la **Ley de Economía Popular y Solidaria**.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Hipótesis

Si se realiza el análisis a la gestión de talento humano de las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas, entonces mejorará el desempeño laboral.

Las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una inadecuada gestión del talento humano, que incide en un bajo desempeño laboral.

#### 3.2. Operacionalización de las variables

**Tabla N° 3**  
**Variables Independientes y dependientes**

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método / Instrumento de Medición</b>
	Planificación	Planes operativos de las Pymes	Entrevista – Observación
Análisis de la gestión de talento humano de las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas.	Reclutamiento	Planes operativos # de reclutados por medio de un procesos idóneo	Encuestas  Entrevistas  Consulta de Expertos.
	Selección	# de Personas seleccionadas por un proceso idóneo	
	Capacitación	Documentación # de personas capacitados	
	Evaluación	# de evaluados Documentación.	
<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método / Instrumento de Medición</b>
Desempeño laboral	La evaluación del desempeño.	Condiciones de trabajo Eficiencia del trabajo Liderazgo Habilidades Incentivos	Encuestas Entrevistas

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Javier Ibarra, (2015).

### 3.3. Estrategia metodológica

#### 3.3.1. Diseño de la investigación:

El presente trabajo utilizará la técnica de análisis descriptivo, ya que partirá de la información existente, analizando todos y cada uno de los componentes, comparándolo con otros lugares a fin de lograr establecer una relación entre ellos y, definir las estrategias más idóneas aplicadas a la capacidad de la gestión de talento humano en el sector PYMES comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La investigación es observacional por cuanto se realizará observaciones oculares de campo para determinar el comportamiento de las personas involucradas y los fenómenos que ocurren. Sin que los procedimientos del diseño ocasionen algún cambio en las variables presentadas.

#### 3.3.2. Tipo de investigación:

- **Documental:** la investigación es documental porque analiza la información escrita como: manuales, estatutos, reglamentos, hojas de vida, libros y bibliografía con la finalidad de conocer la situación actual de las empresas y realizar el respectivo diagnóstico de la gestión de talento humano y el desempeño laboral.
- **Descriptiva:** en la investigación se procede a describir procesos de gestión de talento humano (planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación), que servirán de herramientas para ser objeto de análisis.
- **Explicativa:** por las razones o motivos que se darán de cada suceso encontrado, detallando de forma clara toda la información, para dar una idea de los resultados obtenidos y su relevancia e importancia en la investigación. Es decir las variables presentadas tienen su respectiva justificación de acuerdo a las bases investigativas.
- **Predictiva:** la investigación es predictiva a medida que los resultados han sido analizados, permitirá dar una propuesta de procedimientos de gestión de talento humano que mejoraría el desempeño laboral de las PYMES de Santo Domingo.

### 3.4. Unidad de análisis (poblacional, muestra, tipo y cálculo)

#### 3.4.1. Poblacional

La población escogida es 625 empresas consideradas pymes del sector comercial que son asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### 3.4.2. Muestra

Fórmula para el cálculo de la muestra cuando se conoce la población.

$$n = \frac{z^2 P Q N}{N e^2 + z^2 P Q}$$

**Tabla N° 4**  
**Cálculo de la muestra**

N=	625				Tamaño de la Muestra
Z=	95	0,95	0,475	1,96	238
P=	50%	0,5	0,25		
q=	50%	0,5	0,25		
e=	5%	0,05	0,025		

**Fuente:** Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas

**Elaborado por:** Javier Ibarra

Z= nivel de confianza es el área bajo la curva normal que para la investigación de mercado no debe ser inferior al 90%.

N= Número de PYMES del sector comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas asociadas a la Cámara de comercio de acuerdo a la base de datos.

P= es la probabilidad de éxito para una población.

Q= es igual a la probabilidad de no éxito.

n= Encuestas aplicadas

e= es el error máximo permisible.

### 3.5. Metodología de investigación a estudiar:

- **Método Inductivo:** de las conclusiones generales que se obtengan de la investigación se podrá establecer características particulares (Méndez Álvarez, 2012, p. 236). Este método permitió conocer los procesos (planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación) que inciden en la gestión de talento humano y el nivel de productividad laboral.
- **Método Deductivo:** de la revisión de los procesos de gestión de talento humano en base a investigaciones pasadas con información relacionada, sirvió como referencia para el análisis de las incidencias de gestión de talento humano que produce el bajo desempeño laboral en las PYMES.
- **Método Analítico:** después de haber realizado el levantamiento de información mediante: encuestas, entrevistas y observación sobre la gestión de talento humano en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas y revisión de bibliografía referente al tema, se analizó resultados, que luego se presentarán conclusiones y recomendación que mejoraría el desempeño laboral.
- **Método Estadístico:** Este método nos permitió conocer los resultados de manera porcentual y gráfica la información levantada, a través de la cualificación y cuantificación de los mismos y para ello se realizó las siguientes actividades:
  - Seleccionar características referentes a la gestión de talento humano de ser estudiados.
  - Mediante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados.
  - Elaboración de tablas de frecuencias, mediante la adecuada clasificación de los individuos dentro de cada carácter.
  - Dar un valor a las características de los resultados de las encuestas, dando valor a las respuestas y con ayuda del coeficiente de correlación mediremos la relación entre las variables validando así la hipótesis planteada.
  - Representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas).

### 3.6. Fuentes de información y técnicas para la captación de datos:

- **Entrevistas:** Las entrevistas fueron dirigidas al gerente, propietario o dueño que están directamente involucrados con el manejo del personal que elabora en esa empresa recae la responsabilidad total de la actividad asignada, es decir, si salen las cosas bien ellos serán los responsable, sino serán ellos último responsable que no haya sido así.
- **Encuestas:** se aplicará las encuestas de acuerdo al cálculo obtenido repartidas en diferentes puntos estratégicos basadas a nuestra muestra que son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), dirigida especialmente a los empleados.

Las fuentes y bibliografía que se utilizaron en la investigación fueron:

- Documentos de las PYMES
- Superintendencia de Compañía
- Registro de Afiliados y socios de la Cámara de comercio
- Tesis publicadas y no publicadas
- Libros de Administración de Recursos humanos de diversos autores
- Páginas de internet sobre estudios al tema.

### 3.7. Herramientas estadísticas a emplear en la investigación:

**Distribución de frecuencias:** Según Mason y Lind, (1997, p. 24), “la distribución de frecuencias es el agrupamiento de datos en categorías que muestran el número de observaciones de cada categoría”, en otras palabras, una distribución de frecuencias indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados en un trabajo de campo.

**Histogramas:** Son medios gráficos para representación de la distribución de frecuencias. “las distribuciones de frecuencias se presentan muy a menudo en forma de figuras gráficas denominadas histogramas (gráficas de barras) o en graficas circulares” (Torres, 2010, p. 203).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas, entrevistas al personal que laboran y forman parte de las PYMES asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas, además de dar validación de la hipótesis y dar resultados de la relación que existe entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, y el análisis FODA de las PYMES.

#### 4.1. Tabulación e interpretación de datos – Encuestas

##### 1. ¿Su organización cuenta con un organigrama estructural o funcional?

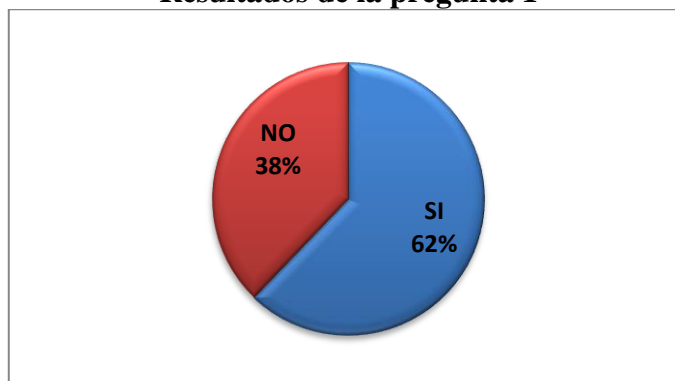
**Tabla N° 5**  
**Resultados de la pregunta 1**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	148	62%
No	90	38%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Gráfico N° 1**  
**Resultados de la pregunta 1**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.



### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 62% de las personas encuestadas cuentan con un organigrama estructural o funcional en su organización, mientras que el 38% no lo tienen. Por lo tanto se debe generar concienciación de la importancia de este elemento que es vital para el manejo de las actividades y flujo de comunicación entre departamentos de las empresas, y así tratar de conseguir alcanzar objetivos comunes.

### **2. ¿Conoce usted si existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano en su organización?**

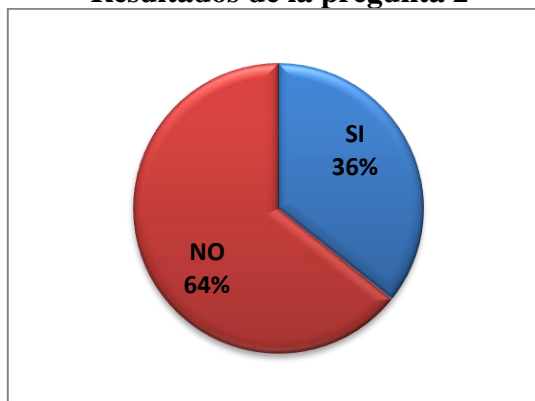
**Tabla N° 6**  
**Resultados de la pregunta 2**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	85	36%
No	153	64%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Gráfico N° 2**  
**Resultados de la pregunta 2**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 64% de las personas encuestadas respondieron que no conocen si existe un modelo estructurado que lleve a cabo la gestión de talento humano, mientras que el 36% dijeron que no. Lo que significa que las pymes manejan de manera empírica los dueños de estas empresas, por desconocimiento de gestión de talento humano.

### 3. Su ingreso a la organización fue realizada por:

**Tabla N° 7**  
**Resultados de la pregunta 3**

Opciones	Total	Porcentaje
Concurso	13	5%
Recomendación Personal	164	69%
Otros	61	26%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra

**Gráfico N° 3**  
**Resultados de la pregunta 3**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 69% de los encuestados respondieron que ingresaron a la organización por medio de recomendación personal, el 26% dijeron que ingresaron por otros medios (Publicación de prensa escrita, tv, anuncios volantes), mientras un 5% mediante concursos. Lo que significa que la mayoría de ingresos a la organización es mediante recomendación personal por la desconfianza que existe en personas externas, y desconocimiento de políticas de selección.

#### 4. ¿Usted ha recibido capacitación?

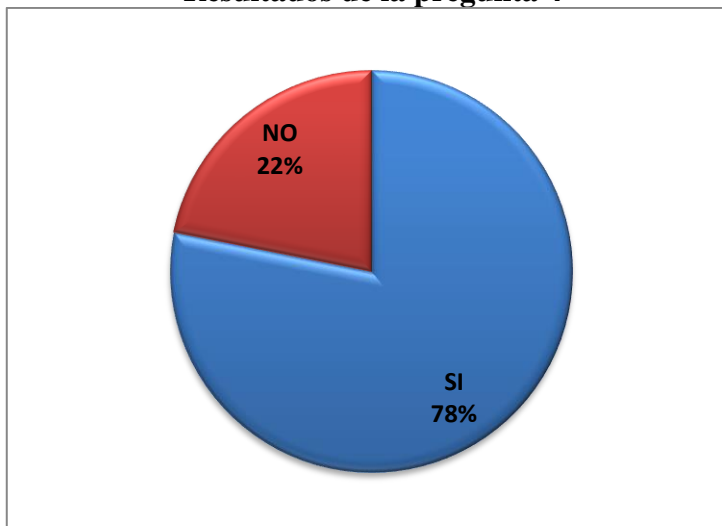
**Tabla N° 8**  
**Resultados de la pregunta 4**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	186	78%
No	52	22%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Gráfico N° 4**  
**Resultados de la pregunta 4**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 78% del personal encuestado respondieron que han tenido capacitación, mientras el 22% dijeron que no. Esto significa que la mayoría de las personas en algún momento han sido capacitadas, porque los dueños de las empresas están conscientes que la capacitación es una inversión a largo plazo.

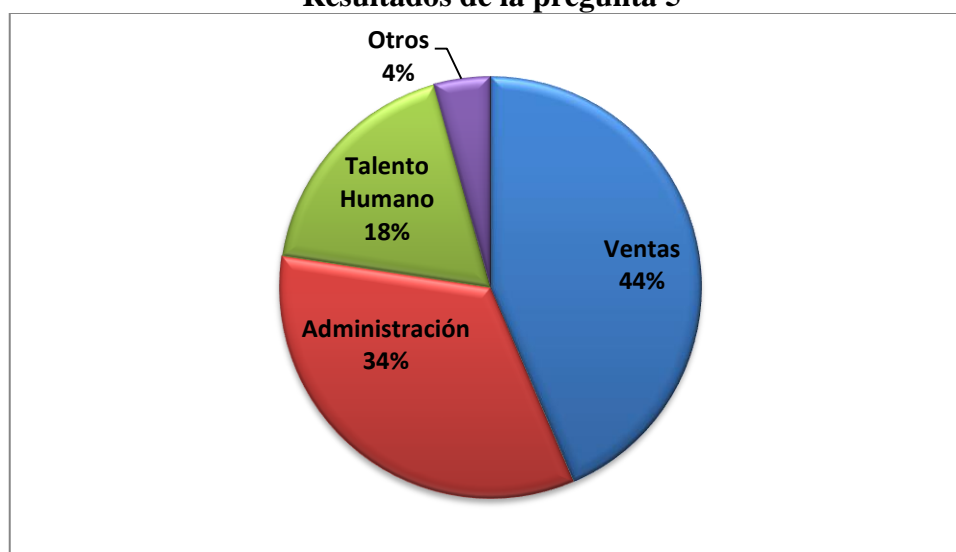
5. ¿Cuál de los siguientes temas ha recibido mayor capacitación?

**Tabla N° 9**  
**Resultados de la pregunta 5**

Opciones	Total	Porcentaje
Ventas	81	44%
Administración	63	34%
Talento Humano	34	18%
Otros	8	4%
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 5**  
**Resultados de la pregunta 5**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

**Análisis e interpretación de resultados:**

El 44% de las personas encuestadas responden que en ventas lo capacitan más, el 34% mencionan que en temas de administración manejo de la empresa más lo capacitan, el 14% mencionan que han sido capacitados para el manejo del talento humano, y 8% mencionan que han sido capacitados en temas sean contabilidad, manejo del dinero, cobranzas, entre otros. Esto significa que la organización se preocupa más por capacitar a sus trabajadores en ventas y administración.

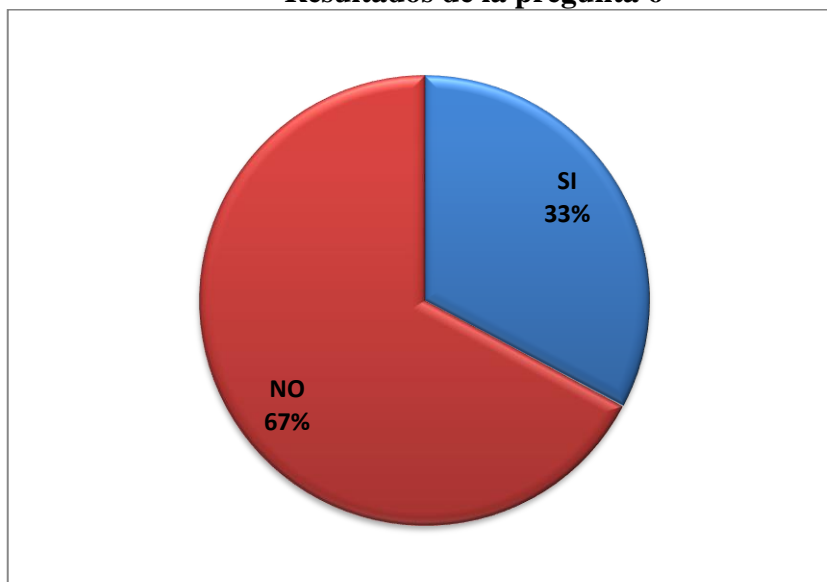
**6. ¿Usted ha recibido por escrito las funciones que desempeña?**

**Tabla N° 10**  
**Resultados de la pregunta 6**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	78	33%
No	160	67%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 6**  
**Resultados de la pregunta 6**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

**Análisis e interpretación de resultados:**

El 67% de las personas encuestadas responden que no han recibido por escrito las funciones que desempeñan, mientras un 33% dijeron que sí. Lo que significa que la mayor parte de la población no tiene un documento escrito donde indique las funciones que deben realizar.

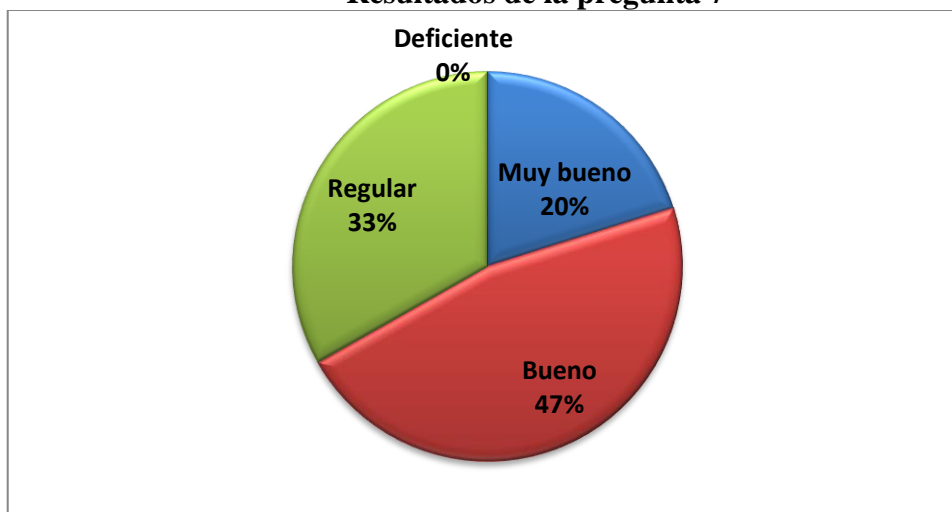
## 7. El ambiente laboral en su puesto de trabajo es:

**Tabla N° 11**  
**Resultados de la pregunta 7**

Opciones	Total	Porcentaje
Muy Bueno	48	20%
Bueno	111	47%
Regular	79	33%
Deficiente	0	0%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 7**  
**Resultados de la pregunta 7**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 47% de las personas encuestadas respondieron que es Bueno el ambiente laboral, el 33% dijeron que es regular, el 20% mencionaron que es muy bueno, mientras que el 0% es deficiente. Por lo que la mayoría de los trabajadores se sienten identificados que el ambiente laboral se encuentra bien, originando un ambiente laboral positivo que podría ser mejorado.

## 8. El trato que recibe de su superior es:

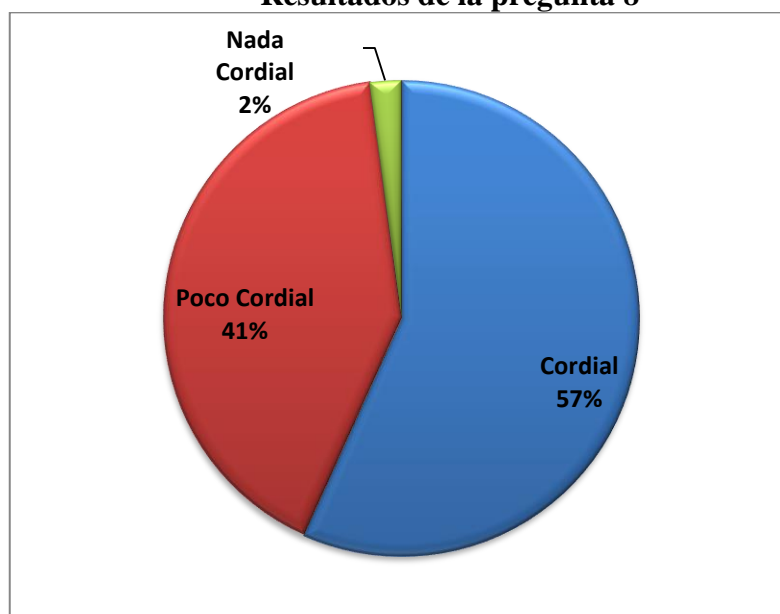
**Tabla N° 12**  
**Resultados de la pregunta 8**

Opciones	Total	Porcentaje
Cordial	135	57%
Poco Cordial	98	41%
Nada Cordial	5	2%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Gráfico N° 8**  
**Resultados de la pregunta 8**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 57% de las personas encuestadas coinciden que el trato que reciben de sus superiores es cordial, el 41% de respondieron que es poco cordial mientras una minoría del 2% indican que los superiores no son nada cordiales al momento de tratar. En este caso la mayor parte de los trabajadores coinciden que la manera de tratarlos por parte de los superiores es cordial.

## 9. ¿La organización realiza evaluación de desempeño?

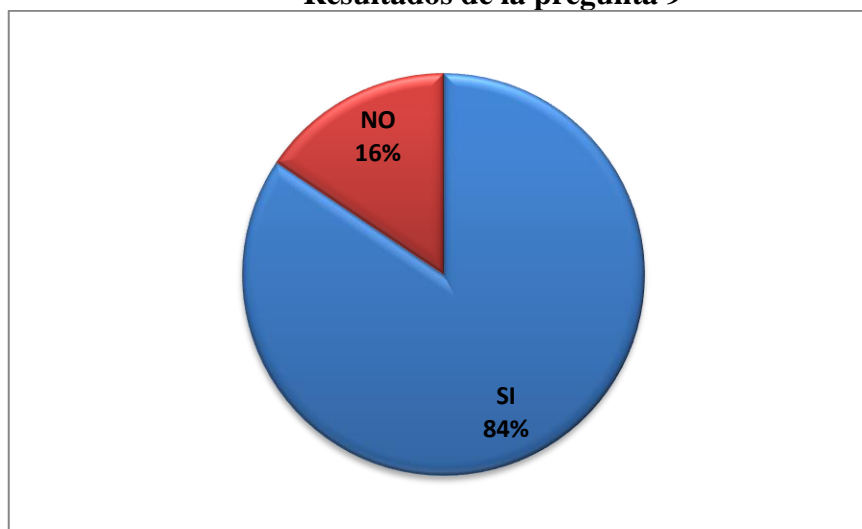
**Tabla N° 13**  
**Resultados de la pregunta 9**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	201	84%
No	37	16%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 9**  
**Resultados de la pregunta 9**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 84% de las personas encuestadas responden que la organización si realiza evaluación de desempeño, mientras que el 16% dicen que no. Lo que significa que las organizaciones en su mayoría sí realizan evaluación de desempeño deseando medir que el rendimiento de las empresas se cumpla y dar seguimiento a sus objetivos.



### 10. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

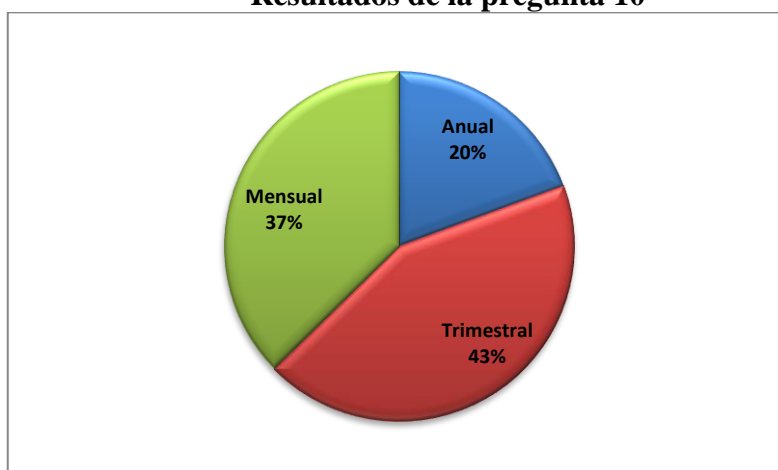
**Tabla N° 14**  
**Resultados de la pregunta 10**

Opciones	Total	Porcentaje
Anual	39	19%
Trimestral	87	43%
Mensual	75	37%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Gráfico N° 10**  
**Resultados de la pregunta 10**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 43% respondieron que la organización realiza evaluación de desempeño trimestralmente, el 37% dijeron que de manera mensual, mientras que un 20% lo realizan anualmente. Por lo tanto de las personas que reciben evaluación de desempeño, su mayoría responden que cada trimestre lo realizan con la finalidad de conocer la productividad del personal en un periodo de tiempo corto y empezar a corregir errores.

### 11. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

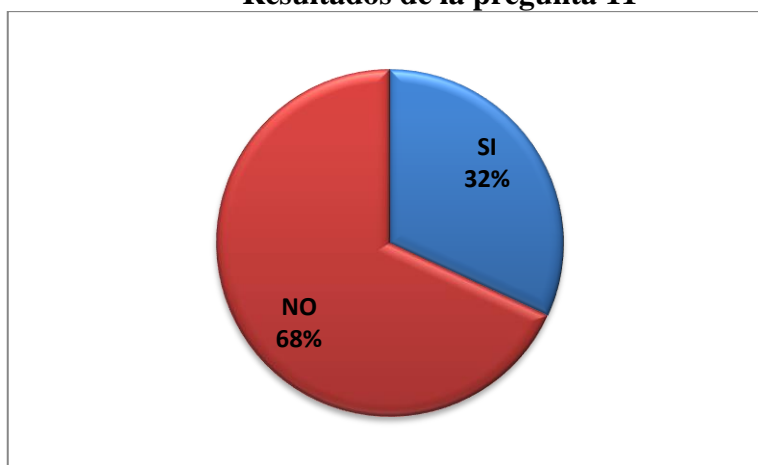
**Tabla N° 15**  
**Resultados de la pregunta 11**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	64	32%
No	137	68%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 11**  
**Resultados de la pregunta 11**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 68% de los trabajadores encuestados no conocen el objetivo de la evaluación de desempeño que la organización realiza, mientras que el 32% sí lo sabe. Lo que significa que mayor parte de los trabajadores que han estado en una evaluación de desempeño no conocen la finalidad porque los evaluadores no consideran importante dar detalles al evaluado o falta de comunicación al momento de evaluar.

## 12. ¿El sueldo que percibe está de acuerdo a su desempeño laboral?

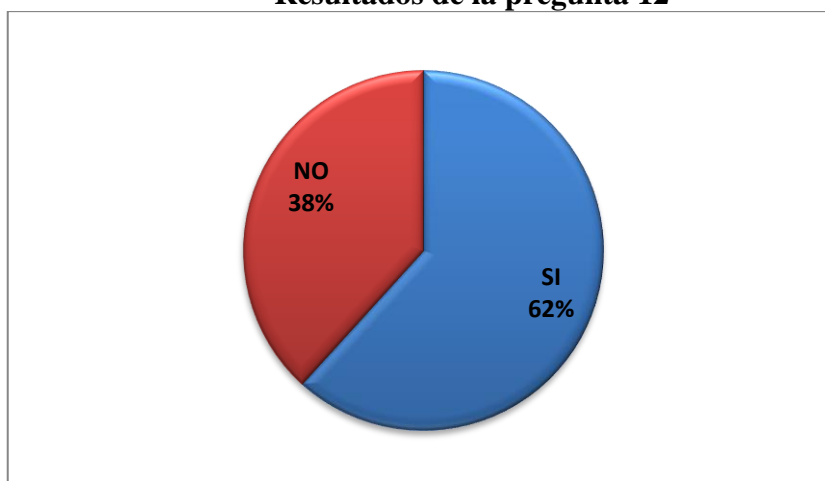
**Tabla N° 16**  
**Resultados de la pregunta 12**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	147	62%
No	91	38%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 12**  
**Resultados de la pregunta 12**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 62% de los encuestados respondieron que sí están de acuerdo con su sueldo en comparación al desempeño que brinda en sus actividades laborales, mientras que el 38% no están de acuerdo con esfuerzo laboral brindado, Lo que significa que mientras la mayor parte de los trabajadores están conformes con su sueldo y su desempeño, existe una cantidad significativa que no están conformes opinando que el desempeño laboral que realiza exige tener un sueldo más elevado.

### 13. ¿Su desempeño laboral es recompensado?

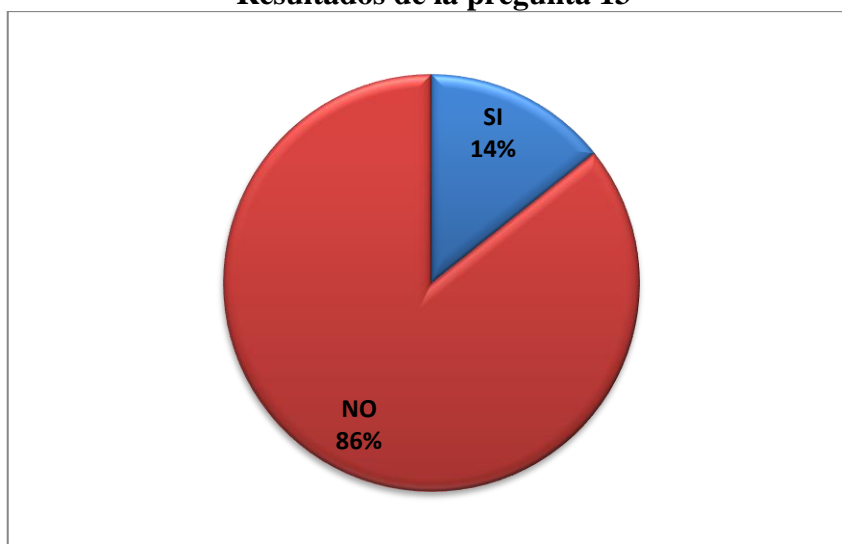
**Tabla N° 17**  
**Resultados de la pregunta 13**

Opciones	Total	Porcentaje
Si	34	14%
No	204	86%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 13**  
**Resultados de la pregunta 13**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 86% de los encuestados respondieron que no han sido recompensados por el desempeño brindado, mientras que el 14% sí los han recibido incentivo. Lo que significa que los trabajadores en su mayoría no están siendo incentivados por parte de la organización.

#### 14. ¿Cómo desearía que su desempeño laboral sea recompensado?

**Tabla N° 18**  
**Resultados de la pregunta 14**

Opciones	Total	Porcentaje
Ascenso	77	32%
Económico	143	60%
Vacaciones	13	5%
Otros	5	2%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 14**  
**Resultados de la pregunta 14**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Javier Ibarra.

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 60% de las personas encuestadas respondieron que desearían un incentivo económico como recompensa por su desempeño laboral, el 32% respondieron que por medio de un ascenso, el 6% responden que un buen desempeño debe ser recompensado con días de descanso, mientras un 2% mencionan que existen otras maneras de incentivar al personal como un viaje, placas de reconocimiento entre otros. Lo que significa que la mayor parte de los trabajadores consideran que un incentivo económico sería una buena recompensa por el desempeño laboral.

**15. ¿Está de acuerdo que la gestión de talento humano garantiza el desarrollo personal?**

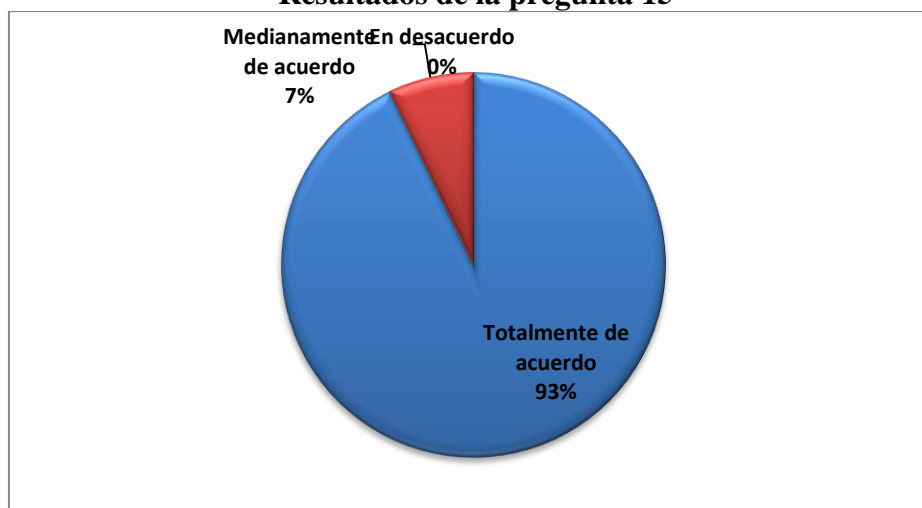
**Tabla N° 19**  
**Resultados de la pregunta 15**

Opciones	Total	Porcentaje
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>221</b>	<b>93%</b>
<b>Medianamente De Acuerdo</b>	<b>17</b>	<b>7%</b>
<b>En Desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

**Gráfico N° 15**  
**Resultados de la pregunta 15**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra.

**Análisis e interpretación de resultados:**

El 93% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo que la gestión de talento humano garantizaría el desarrollo personal, mientras el 7% mencionan que están medianamente de acuerdo. Lo que significa que la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo que una gestión de talento humano bien estructurados en las empresas, garantizaría el desarrollo personal de cada trabajador y el desenvolvimiento eficiente y productivo de la empresa.

### **Análisis general de la encuesta:**

Analizando de manera general los resultados de la encuesta podemos decir lo siguiente:

- Del análisis o interpretación de las encuestas, la mayoría de las empresas cuentan con un organigrama estructural o funcional con un 62%, sin embargo hay un 38% que desconoce si existe o no, entendiéndose que hay un gran número de empresas que no consideran importante contar con una estructura organización o funcional
- Respecto de si existe un modelo para llevar adelante la gestión de talento humano, la mayoría de los empleados desconocen la existencia de estos modelos, apenas un 36% creen que sí existe dando a entender que las decisiones que se toman respecto al talento humano, no están amparadas en documentos que guíen el proceso de gestión de talento humano.
- En relación al ingreso de los empleados a la empresa, el 69% lo hacen por recomendación personal, significan entonces que no hay un proceso de selección que establezca requisitos mínimos para acceder al puesto, sin embargo respecto si ha recibido capacitación hay un 78% que responde que sí ha recibido capacitación.
- Al ser las empresas en estudio la mayoría del sector comercial se corrobora que la capacitación mayormente se da en ventas, con un 44%, seguido de administración y Talento Humano con porcentajes importantes.
- En relación si las funciones que desempeña han recibido por escrito, un 78% responde que no, esto se entiende por cuanto la mayoría de empresas no tienen un modelo de gestión de talento humano o un manual de funciones.
- En relación de sí existe evaluación de desempeño, los empleados afirman un 84% que sí se realiza evaluaciones de desempeño, 68% no conocen el objetivo de las evaluaciones de desempeño.
- Un 62% de los encuestados están de acuerdo con el sueldo que percibe en relación a su desempeño laboral, sin embargo dicen, que no es recompensado su mayor desempeño laboral, el mismo que un 60% de los empleados sea desearía que sea de manera económica el incentivo a su esfuerzo laboral.
- En relación al ambiente laboral solo un 67% de los encuestados lo considera bueno y muy bueno, lo que significa que el ambiente laboral en su mayoría es aceptable,

aunque un 33% de las personas mencionaron que es regular, y esto se corrobora con el 41% de los trabajadores que responden que el trato de su superior es Poco Cordial.

## **4.2. Entrevista**

Las entrevistas fueron dirigidas al gerente, propietario o dueño de las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas que están directamente involucrados con el manejo del personal que elabora en esa empresa.

### **1. ¿En la empresa cuenta con un modelo de gestión de Talento Humano?**

En la mayoría de las empresas se determinó que no cuentan con un modelo de gestión de talento humano, por no contar con una iniciativa ni interna ni externa.

### **2. ¿Qué procesos utiliza para reclutar y seleccionar el personal de la empresa?**

De los entrevistados, en su mayoría reclutan personal mediante un anuncio en su local de “se necesita personal”, o por recomendación de personas de confianza. Y la selección se da después de una entrevista y pruebas realizadas por los dueños.

### **3. ¿Se realiza la inducción al personal nuevo?**

Los entrevistados al momento de ingresar un personal nuevo sí le hace una pequeña inducción y presentación de las instalaciones y del personal, aunque no cuenta con ningún plan ni manual de inducción. Lo que significa que empíricamente realiza la inducción sin un documento de respaldo que facilite el trabajo.



**4. ¿La empresa cuenta con manual de funciones o análisis de puesto?**

Los entrevistados en su mayoría señalaron que no cuentan con ningún manual de funciones o documento de análisis de puesto. Lo que significa que la empresa menciona a los trabajadores sus labores de manera verbal.

**5. ¿Cuenta con un plan de acción para mejorar el ambiente laboral?**

La mayoría de los entrevistados no cuentan con un plan de acción para mejorar el ambiente laboral. Lo que significa que las empresas no se preocupan por el ambiente laboral, o no cuentan con un plan de acción por desconocimiento.

**6. ¿Tiene un plan de capacitación para el personal?**

Los entrevistados señalaron que no cuentan con un plan de capacitación para el personal, sin embargo se dan charlas, y uno de los beneficios de la Cámara de Comercio es la capacitación y si existe una oportunidad se envía en comisión a un grupo de trabajadores.

**7. ¿Existe políticas de incentivos para el personal?**

La mayoría de los entrevistados señalaron que al buen rendimiento se le da un porcentaje de las ventas además de su sueldo, incentiva al personal con un aumento a su salario, con palabras o frases de felicitaciones y reuniones para un paseo el 1 de mayo, además entrega herramientas necesarias para que realicen su trabajo. Lo que significa que sí existen políticas de incentivos para el personal.

**8. ¿Realiza evaluación de desempeño?**

La mayoría de los entrevistados sí evalúan al personal, mencionan que los observan el trabajo que realizan y preguntan al cliente cómo fue atendido y el resultados de las ventas al final del día. Lo que significa que los empleadores evalúan al personal

mediante la observación y la consulta a clientes pero no cuentan con un modelo escrito de evaluación de desempeño.

**9. ¿A los trabajadores que han sido evaluados se les comunica el objetivo de la evaluación de desempeño?**

La mayoría de los entrevistados mencionan que por tiempo realiza evaluaciones pero la comunicación de la finalidad de la evaluación muchos de los casos pasa desapercibida, solo una llamada de atención en caso que existan quejas por los clientes. Esto significa que los empleadores no comunican la finalidad de la evaluación de desempeño, pero si existe una mala atención al cliente se le llamará la atención.

**10. ¿El proceso de evaluación de desempeño determina la competitividad del personal en su puesto de trabajo?**

Todos los entrevistados señalaron que sí, la evaluación de desempeño determina la competitividad del personal y es por ello que están pendientes en observar el trabajo realizado del personal a su cargo. Lo que significa que sí están de acuerdo que la evaluación de desempeño refleja la competitividad del empleado.

**Análisis general de la entrevista:**

Analizando de manera general los resultados de la entrevista podemos decir lo siguiente:

- En relación al modelo de gestión, los entrevistados mencionan que la empresa no cuentan con un modelo de gestión, solo se recluta personal y se selecciona de acuerdo a evaluaciones que ellos realizan según la necesidad. Lo que corrobora con los empleados que la mayoría no tienen conocimiento que si exista o no un modelo de gestión que guíe el proceso del talento humano.

- En relación al reclutamiento, selección y la capacitación los entrevistados consideran que con un anuncio de “se necesita personal” fuera de su local y recomendaciones de personas muy allegadas se puede reclutar al personal necesario según la necesidad que se tenga, mientras que la selección se lo hace después de observar su rendimiento en un período de tiempo o por pruebas elaboradas en ese momento. Corroborando con el personal encuestado, la mayoría respondieron que su ingreso fue por recomendaciones personales, y la selección es casi inmediata, los empleadores eventualmente sí realiza capacitaciones ya sea charlas o reuniones, además mencionan que uno de los beneficios de ser afiliados a la Cámara de Comercio es obtener capacitaciones en diferentes, lo cual forman una comisión dependiendo el tema a tratar y envían a un grupo de trabajadores, aunque no cuentan con controles ni evaluaciones de esas capacitaciones.
- En relación sobre si realizan inducción al personal nuevo, los entrevistados mencionaron que sí lo realizan, los presentan al grupo, hacen un recorrido en las instalaciones de la empresa, presentan al grupo de trabajo todo empíricamente.
- Sobre la evaluación del desempeño laboral, los entrevistados concuerdan que mediante la observación de las labores, la cantidad de ventas y preguntas verbales a los clientes, es la manera de evaluar el rendimiento del trabajador, aunque no se los comunica al empleado el momento que les están evaluado, a menos que sea para una llamada de atención, Corroborando con los trabajadores que mencionan que sí los evalúan pero no les dicen la finalidad de dichas evaluaciones.
- En cuanto a los incentivos, los entrevistados mencionan que sí realizan incentivos, pero no cuentan con una estructura de políticas de incentivos donde los trabajadores conozcan que están siendo reconocidos por sus esfuerzos laborales.

### **Análisis de los procesos de la gestión de talento humano:**

Analizando de manera general los resultados de la entrevista y encuestas podemos decir lo siguiente:

**Planificación:** Las personas que manejan el personal no cuenta con información sobre planificación de gestión de talento humano

**Reclutamiento:** En caso de necesitar personal, la mayorías de las PYMEs reclutan personal, exhibiendo en su local un cartel de "Se necesita personal" o a su vez mediante recomendaciones de personas de confianza.

**Selección:** Para seleccionar el personal, se realiza pruebas y revisan el desenvolvimiento en un tiempo establecido, no cuentan con políticas de selección, lo que produciría la no contratación de personal idóneo.

**Capacitación:** Por ser asociados a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuentan con programas de capacitaciones, que la mayoría de las empresas no utilizan este beneficio, o a su vez capacitan en temas que no se relacionan a las funciones que realizan los trabajadores.

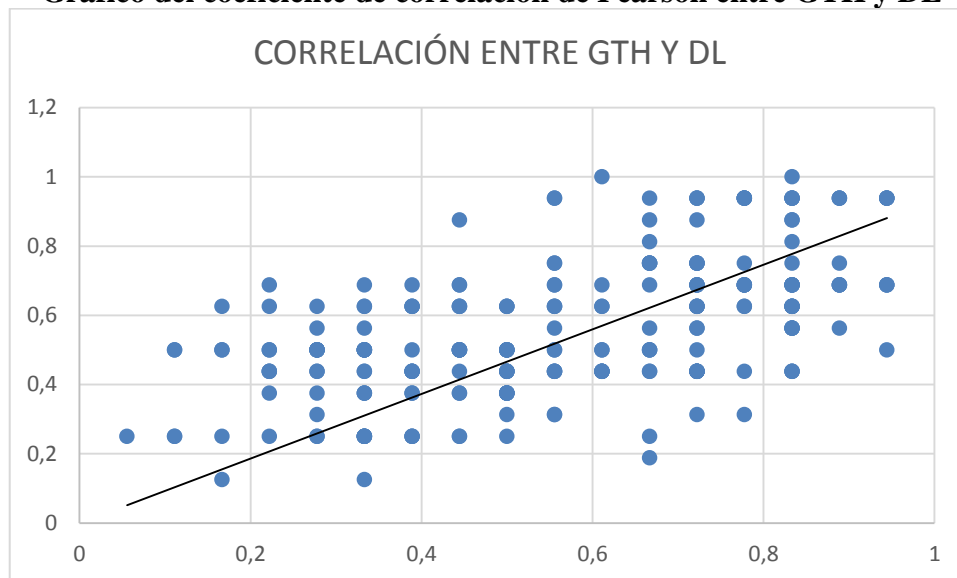
**Evaluación de desempeño:** Las personas que están a cargo del talento humano, evalúan el desempeño mediante la observación de desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos. Además, realiza preguntas a los clientes sobre la atención que recibió por parte del trabajador, cualquier queja por parte del cliente se le llama la atención al personal que la atendió, no se le informa la evaluación que se realiza, y además los trabajadores no se sienten incentivados económicamente por el desempeño realizado. Es decir no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño, que permita conocer y corregir errores que implemente un plan de mejoras e incentive las excelentes capacidades del empleado

### 4.3. Comprobación de la Hipótesis

$H_1$  Si se realiza el análisis a la gestión de talento humano y se determinan los elementos estructurales y funcionales de las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas, entonces mejorará el desempeño laboral

Para la comprobación de la hipótesis según la investigación efectuada se toma como base los resultados obtenidos en la investigación de campo de acuerdo a los resultados que se muestra en el **Anexo 3**, para proponer procedimientos de gestión de talento humano, mediante un análisis de correlación de Pearson ( $r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$ ), entre las variables: que son la gestión de talento humano (GTH) y el desempeño laboral (DL).

**Gráfico N° 16**  
**Gráfico del coeficiente de correlación de Pearson entre GTH y DL**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Javier Ibarra

La gestión de talento humano y el desempeño laboral tiene una relación media de 0.573884346 resultados del cálculo que se muestra en el **Anexo 4**. Por lo tanto la gestión de talento humano tiene relación con el desempeño laboral, donde si la GTH mejorará la DL lo hará también.

### 4.3.1. Análisis matricial FODA

El sistema de gestión de talento humano que se propone es resultado del análisis matricial FODA con base al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas basándose en la tabla porcentual cuantificable.

**Tabla N° 20**  
**Registro de Ponderación de Encuesta FODA**

% Resultado de encuesta	Ponderación FO	Ponderación DA
20%	1	-1
40%	2	-2
60%	3	-3
80%	4	-4
100%	5	-5

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

Estos resultados porcentuales medirán las incidencias objetivas en relación al diagnóstico interno que se realizó con los trabajadores de las Pymes de Santo Domingo y factores externos.

**Tabla N° 21**  
**Análisis ponderado de encuestas Pymes Factores Internos**

N.º	Variable	Respuesta	Porcentaje	Análisis referencial	F	D	CALIFICACIÓN
1	¿Cuenta con un organigrama?	Sí	62%	La mayoría de las pymes en Santo Domingo cuentan con un organigrama	F		4
2	¿Existe un modelo estructurado de GTH?	No	64%	La mayoría de las pymes no cuentan con un modelo de GTH		D	-4
3	¿Cuenta con políticas de reclutamiento?	No	69%	La mayorías de las pymes realizan reclutamientos empíricamente		D	-4
4	¿Realiza capacitación?	Sí	78%	La mayoría de las pymes que son asociadas a la Cámara de Comercio en Santo Domingo de los Tsáchilas realizan capacitaciones.	F		4
5	¿Cuenta con manual de funciones?	No	67%	La mayoría de las pymes no cuentan			

				con manual de funciones		D	-4
6	¿La empresa realiza evaluación de desempeño?	Sí	84%	La mayoría de las pymes realizan evaluación de desempeño	F		5
7	¿El trabajador conoce el objetivo de la evaluación de desempeño?	No	68%	La mayoría de las pymes que realizan evaluación de desempeño, no informa al empleado la finalidad de la evaluación.		D	-4
8	¿El desempeño laboral es recompensado?	No	86%	La mayoría de los trabajadores de las pymes opinan que su trabajo no es recompensado		D	-5

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Tabla N° 22**  
**Análisis Pymes Factores Externos**

N°	Variable	O	A	CALIFICACIÓN
1	Preferencias de clientes en adquirir productos en las Pymes	O		5
2	Financiamientos o microcréditos por parte de bancos privados o estatales	O		5
3	Crecimiento de la demanda	O		4
4	Políticas gubernamentales		A	-4
5	Impuestos tributarios		A	-3
6	Incremento de la inflación		A	-4
7	Delincuencia		A	-5

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Tabla N° 23**  
**Matriz axiológica factores internos**

N°	Variable	DEBILIDADES					FORTALEZAS							
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5			
1	Las Pymes de Santo Domingo cuentan con un organigrama													
2	Las Pymes de Santo Domingo no cuentan con un modelo de GTH													
3	Las Pymes de Santo Domingo realizan reclutamientos empíricamente													
4	Las Pymes que son asociadas a la Cámara de Comercio en Santo Domingo de los Tsáchilas realizan capacitaciones.													
5	Las Pymes de Santo Domingo no cuentan con manual de funciones													
6	Las pymes de Santo Domingo realizan evaluación de desempeño													
7	Las Pymes de Santo Domingo no informan al empleado la finalidad de la evaluación desempeño que le aplica.													
8	La mayoría de los trabajadores de las Pymes de Santo Domingo opinan que su trabajo no es recompensado													

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Tabla N° 24**  
**Matriz axiológica factores externos**

N°	Variable	AMENAZAS					OPORTUNIDADES								
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5				
1	Preferencias de clientes en adquirir productos en las Pymes														
2	Financiamientos o microcréditos por parte de bancos privados o estatales														
3	Crecimiento de la demanda														
4	Políticas gubernamentales														
5	Impuestos tributarios														
6	Incremento de la inflación														
7	Delincuencia														

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

Sobre los resultados del diagnóstico realizado por el autor, se puede concluir que en grado mayoritario, las PYMES del Santo Domingo afiliadas a la Cámara de Comercio, no cuenta con un sistema de gestión de talento humano que les permita garantizar un desarrollo en el desempeño laboral, además de incrementar la productividad de las empresas.

El autor considera necesario, sobre estas realidades, proponer un sistema de gestión de talento humano, con políticas y procesos que contribuyan al logro de resultados positivos en el desempeño laboral.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

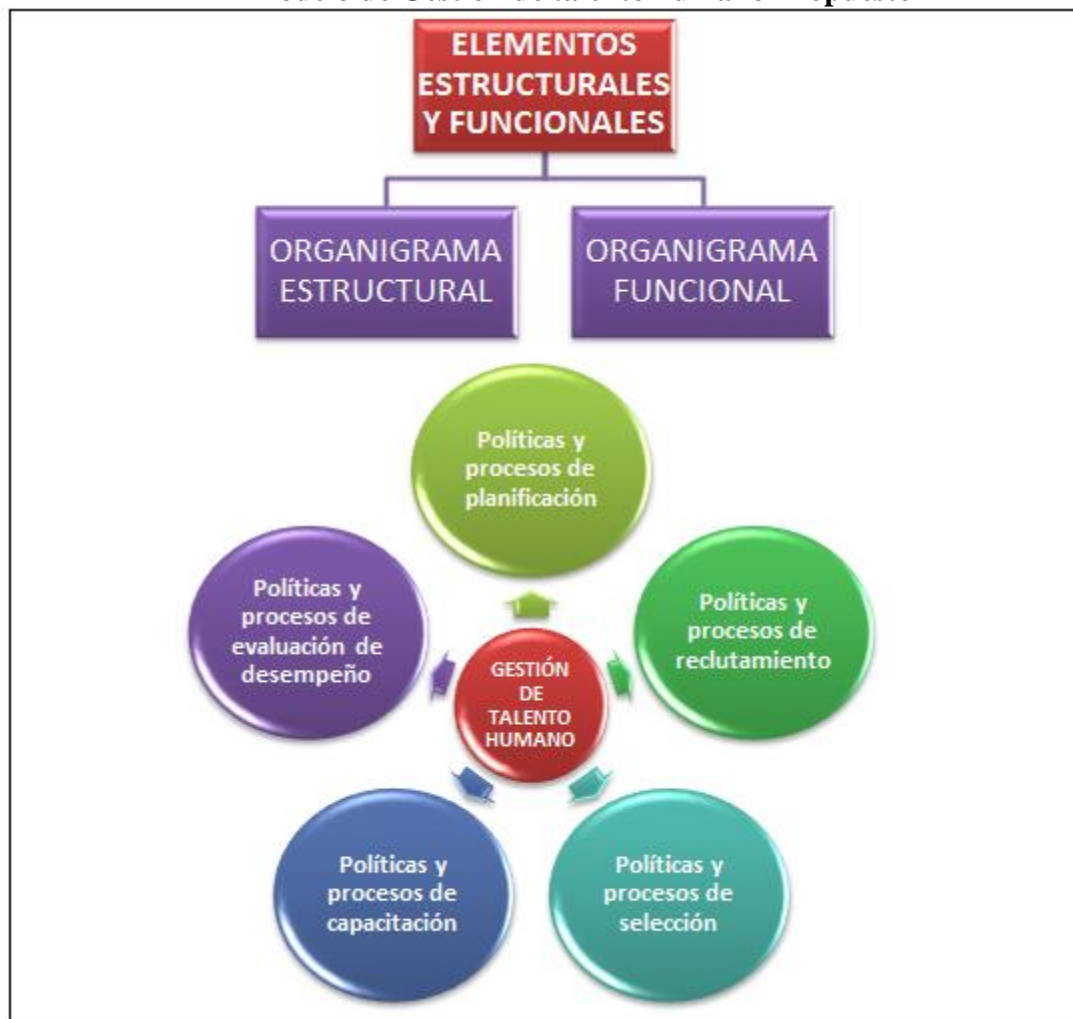
#### **Propuesta para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en las PYMES del sector comercial de Santo Domingo de los Tsáchilas**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el motor productivo, como la generación de fuentes de empleo de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas pero la falta de conocimientos para mejorar la gestión de talento humano es la principal razón para la propuesta de mejora.

Contar con un sistema de gestión de talento humano nos permite conocer el rendimiento del trabajador, se basará de herramientas, políticas y procesos que puedan ser evaluados y dar seguimiento continuo a la propuesta, se comenzará a fortalecer el conocimiento de las personas involucradas a la administración de la gestión de talento humano. Con la finalidad de mejoras laborales y rentabilidad a largo plazo de las pequeñas y medianas empresas.

Para ello se propone elementos necesarios (organigramas, manuales de funciones), políticas y procesos de gestión de talento humano.

**Gráfico N° 17**  
**Modelo de Gestión de talento humano Propuesto**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Javier Ibarra

### **5.1.Premisa de la propuesta:**

Los resultados obtenidos a través de: encuestas aplicadas al personal de las diversas empresas y entrevistas dirigidas a dueños de las Pymes asociadas a la Cámara de Comercio y partiendo de la determinación de falencias y sus causas fundamentales fueron el pilar para la realización de un análisis de los mismos, permitiéndome puntualizar la propuesta “**Un sistema de gestión de talento humano**”.

### **5.2. Fundamentación**

La investigación aplica técnicas modernas de administración del personal que oriente a los dueños, socios, gerentes o jefes de las Pymes a realizar una buena gestión del talento humano, de esta forma mejorará el desempeño laboral e incrementa su competitividad de los negocios.

La siguiente investigación se apoya con las políticas de la gestión de talento humano, descripción de las funciones, cuadro de perfil de competencia y evaluación de desempeño para mejorar la eficiencia del personal.

### **5.3. Objetivos**

#### **5.3.1. Objetivo General**

Proponer un sistema de gestión de talento humano compuesto por políticas, un organigrama estructural, de una matriz de descripción de funciones que identifique el perfil del personal de acuerdo al puesto en funciones, para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral contribuyendo con la calidad del servicio que presta los trabajadores de las Pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar un modelo de “las políticas de manejo de talento humano” y un organigrama estructural.
- Diseñar una matriz de “descripción de puesto y funciones” que sirva de guía para los colaboradores, para un mejor entendimiento, conocimiento y desarrollado de sus funciones según el puesto que desempeñen.
- Proponer un instrumento de evaluación que dirija el desarrollo profesional mejorando el desempeño de los trabajadores que permita elevar el nivel de eficiencia.

### **5.4. Elementos que integran el modelo de gestión:**

- Organigrama Estructural

- Manual de descripción de Funciones
- Políticas de gestión de talento humano
- Procesos de gestión de talento humano

### **5.5. Organigrama Estructural:**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran (Fleitman, 2000, p. 246).

Refiriéndose a la manera en que las empresas organizan sus departamentos. Las más pequeñas tienden a tener estructuras organizativas más planas con pocos niveles de gestión, mientras las medianas disponen de un sistema limitado de gestión departamental; sin embargo, mediante el diagnóstico se estableció que la mayoría de empresas PYMES en la ciudad de Santo Domingo se estructuran en tres áreas estándar: Administrativa, Financiera y Comercial.

Para que los administradores de las PYMES comerciales puedan establecer las estructuras orgánicas pertinentes, acordes al tamaño y requerimiento estratégico del negocio, se debe enfatizar los lineamientos jerárquicos:

**El Nivel Directivo:** es el que planifica, dirige, organiza, orienta y controla las tareas administrativas de la empresa. Este nivel, es el encargado de interpretar los Planes, Programas y otras técnicas administrativas de alto nivel, y los trámites a los órganos operativos y auxiliares, para su ejecución que está conformado por: Junta de Accionistas, Presidente y Gerente General.

**El Nivel Ejecutivo:** es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, conformado por: Gerente Administrativo y el Gerente Comercial o Ventas, Gerente Financiero.

**El Nivel de Apoyo:** apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, con oportunidad y eficiencia. Conformado por: Departamento de Talento Humano, Secretaria General.

**Nivel operativo:** es el nivel más importante de la empresa, ya que constituye el responsable directo de la Ejecución de las actividades básicas de la empresa, como son las actividades de producción y comercialización. Ejemplo: Operarios, comercializadores, vendedores, etc.

**Gráfico N° 18**  
**Propuesta referencial estándar de organigrama estructural para PYMES**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

### 5.6. Elaboración de un Manual Orgánico Funcional

Una vez establecido el organigrama, es necesario definir los requerimientos o competencia de cada uno de los puestos, además determinar las líneas de autoridad y responsabilidad. El manual de funciones es un instrumento indispensable para garantizar el correcto funcionamiento de las empresas Pymes. Con esta información permitirá al colaborador cumplir en forma adecuada el desenvolvimiento de su trabajo, facilitará la aplicación de sistemas de evaluación por competencias o resultados.

**Tabla N° 25**  
**Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente General**

Empresa.....

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Nombre del puesto: **Gerente Subordinado a:** Presidente  
**General**

Nivel Funcional: Ejecutivo                      **Subordinados a él:** Secretaria General, Jefe de Talento Humano, Gerente Administrativo, Financiero y Comercial

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

- El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas administrativas en base a los parámetros que se manejan en la empresa.
- Es responsable por los resultados del desempeño organizacional, junto con los demás gerentes de área, planea, dirige y controla las actividades de la compañía.
- Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Representar legalmente a la empresa.
- Cumplir con las políticas y procedimientos pertinentes a las operaciones de las empresas.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativo s y ejecutar los planes y estrategias determinados en las áreas: Administrativa, Financiera, Comercial y de Talento Humano.

**PERFIL REQUERIDO**

Persona altamente capacitada, egresado de la Universidad o título de tercer nivel en administración de Empresas, su equivalente o grado superior. Experiencia de 4 años.

## HABILIDADES REQUERIDAS

- Liderazgo
- Proactividad
- Toma de decisiones
- Administración de los recursos
- Organización
- Planeación
- Buenas relaciones interpersonales
- Tenacidad
- Capacidad de análisis y síntesis
- Innovación
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de escuchar
- Espíritu de lucha
- Integridad moral y ética

---

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

Tabla N° 26

**Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones de la Secretaria General**

Empresa.....

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Nombre del puesto: **Secretaria Subordinado a:** Gerencia General  
**General**

Nivel Funcional: Apoyo **Subordinados a él:** Gerente Administrativo,  
Financiero y Comercial

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Realiza trabajos de disposición de gerencia siendo esta la encargada de efectuar el seguimiento de trámites entre gerencia y los demás departamentos. Mantiene bajo su custodia y responsabilidad la documentación reservada y confidencial de la empresa

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elaborar registros diarios de entrada y salida del personal
- Encargada de insumos de oficina, archivo general, de inventarios de insumos de oficina.
- Realiza convocatorias a sesiones de trabajo, capacitaciones y otros eventos.
- Prepara, tramita y controla la documentación generada en los departamentos.
- Redacción de cartas, informes, acuerdos, actas y documentación en general.
- Mantiene discreción sobre asuntos confidenciales de la empresa

**PERFIL REQUERIDO**

Persona capacitada en secretariado, bachiller o estudios universitarios y conocimiento en secretariado ejecutivo, archivo e informática, con experiencia mínima de 1 año.

**HABILIDADES REQUERIDAS**

- Conocimiento en archivos
- Capacitación de observación.
- Organización
- Facilidad de palabras.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Dinámica y activa.
- Trabajo en equipo.

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.



Tabla N° 27

**Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Jefe de Talento Humano**  
 Empresa.....

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Nombre del puesto: **Jefe de Subordinado a:** Gerencia General  
**Talento Humano**

Nivel Funcional: Apoyo **Subordinados a él:** Gerente Administrativo,  
 Financiero y Comercial

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Realiza trabajos de dificultad considerable, encargado de reclutar, seleccionar, capacitar, coordinar y evaluar al personal de la empresa, resuelve conflictos entre personas cuando se presente, motivar e incentivar la fuerza laboral, y encargado del correcto funcionamiento de la empresa.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Asesorar a la Gerencia General sobre la gestión de talento humano en función del Código de Trabajo, Reglamento Interno, Contrato Colectivo y Reglamento de Seguridad e Higiene.
- Asesorar a la Gerencia General en políticas de beneficios extralegales dirigidos al personal.
- Admisión de personas.
- Compensación, desarrollo, y evaluación del personal
- Elaborador de actas de finiquito.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Motivar, capacitar y evaluar el personal.

**PERFIL REQUERIDO**

Persona calificada con título universitario en admisión de empresas. Ingeniería en administración de talento humano y conocimientos en gestión de talento humano, leyes laborales, Código de trabajo y derecho administrativo. Experiencia mínimo 2 años, en áreas del talento humano, contrato laborales.

**HABILIDADES REQUERIDAS**

- Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.
- Trabajo en equipo.
- Conocimientos de gestión talento humano.

- 
- Manejo de conflicto y negociación.
  - Capacidad de Integración.
  - Coaching.
  - Capacidad de liderar
  - Criterio de toma de decisiones.
- 

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

Tabla N° 28

**Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente Administrativo**  
 Empresa.....

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Gerente **Subordinado a:** Gerencia General administrativo

**Nivel Funcional:** Ejecutivo **Subordinados a él:**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Realizar trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de planificar, gerenciar y supervisar las labores realizadas en los servicios operativos de la institución, así como de planificar las estrategias a seguir.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Ejecuta pagos y control de comisiones.
- Plantea recomendaciones al directorio.
- Establece relaciones de trabajo con personas externas.
- Dar apoyo a las actividades de gerencia.
- Hacer revisión exhaustiva en trabajos de diferentes departamentos. Especialmente en el área de ventas.

**PERFIL REQUERIDO**

Persona calificada con título universitario en admisión de empresas. Ingeniería en: administración de empresas, talento humano, comercial o financiero. Experiencia mínimo 2 años. En la función.

**HABILIDADES REQUERIDAS**

- Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de conflicto y negociación.
- Integración.
- Criterio de toma de decisiones.

**Fuente:** Investigación Propia.  
**Elaborado por:** Javier Ibarra.

Tabla N° 29

**Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente Comercial**

Empresa.....

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO****Nombre del puesto:** Gerente **Subordinado a:** Gerencia General Comercial**Nivel Funcional:** Ejecutivo **Subordinados a él:** Bodeguero y vendedor**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es responsable de planificar las actividades del equipo de ventas, dirigir las labores realizadas en el departamento estableciendo estrategias para el cumplimiento de objetivos relacionados a la transferencia de bienes y prestación de servicios con fines comerciales.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Planifica, dirige y controla las actividades del equipo de ventas.
- Realiza proyecciones
- Coordina actividades diarias con el equipo de ventas.
- Coordina, controla cotizaciones.
- Controla archivos de reportes.
- Elabora y entrega reportes de cierre de ventas a Gerencia Administrativa.
- Administra material publicitario.
- Revisa el sistema de clientes en mora.
- Planifica y elabora estrategias de ventas.

**PERFIL REQUERIDO**

Persona calificada con título universitario en admisión de empresas. Ingeniería en administración de talento humano y conocimientos en gestión de talento humano, leyes laborales, Código de trabajo y derecho administrativo. Experiencia mínimo 2 años.

**HABILIDADES REQUERIDAS**

- Amplios conocimientos en negociación.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de conflicto y negociación.
- Manejo de estrategias
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de coordinar
- Criterio de toma de decisiones.
- Capacidad de integración.

**Fuente:** Investigación Propia.**Elaborado por:** Javier Ibarra.

Tabla N° 30

**Modelo estándar propuesto del Manual de Funciones del Gerente Financiero**

Empresa.....

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Gerente **Subordinado a:** Gerencia General  
Financiero

**Nivel Funcional:** Ejecutivo **Subordinados a él:**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es responsable y encargado de la gestión financiera de la empresa, planifica, ejecuta e informa a la junta de accionistas y gerencia y aprovechando al máximo de los recursos.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Coordina Movimientos contables.
- Conciliación y revisión de movimientos bancarios.
- Análisis de ingresos mensuales.
- Revisión de estados financieros mensuales
- Implementar buenas estrategias financieras aprovechando mejor los recursos financieros.
- Generar indicadores financieros que evalúen el desarrollo de la empresa.

**PERFIL REQUERIDO**

Persona calificada con título universitario en Ingeniería en Finanzas, economista o licenciado en auditoria con amplio conocimiento en gestión financiero, análisis financiero y leyes tributarias. Experiencia mínimo 2 años.

**HABILIDADES REQUERIDAS**

- Capacidad de liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Conocimiento en leyes tributarias.
- Manejo de conflictos.
- Conocimiento en normas de información financiera.

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

## **5.7. Políticas de la Gestión de Talento Humano**

Para una buena gestión de talento humano, es necesario propiciar los lineamientos básicos para realizar una adecuada planeación del talento humano estableciendo procesos, políticas, requerimientos que permita controlar al personal, programas, procesos aplicables en el área del personal que permita el mejoramiento del desempeño laboral.

### **Planeación:**

- El gerente general, dueño o personal encargado del talento humano deberá diseñar planes, manuales, estrategias y programas de gestión de talento humano que permita el buen manejo del personal

### **Reclutamiento:**

- En caso de requerir una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, la empresa deberá primero priorizar las fuentes internas, es decir con personas que se encuentran laborando con el significado de ascenso.
- Los postulantes deben residir en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para el fácil acceso a la empresa.
- Cuando exista una vacante, se deberá darse a conocer al encargado de realizar el proceso de reclutamiento mediante una hoja de requisición del personal.

### **Selección:**

- Para seleccionar el personal se debe certificar que los conocimientos, habilidades y aptitudes de los postulantes coincidan con las características del perfil del puesto de trabajo que se necesita.
- Seleccionar candidatos que cumpla con los requisitos exigidos en el puesto.
- Si la experiencia es necesario en un puesto de trabajo se considerará al trabajador con mayor experiencia.
- El candidato seleccionado tendrá que hacer llegar las pruebas médicas.

**Capacitación:**

- Las carpetas o expedientes del personal de la empresa deberá conservar y custodiarse en el Departamento de Talento Humano.
- El expediente único del personal deberá contener deberá conservado durante la trayectoria laboral del empleado y unos 4 años más cuando el personal se es destituido.
- Las capacitaciones deben estar orientadas a corregir las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño laboral.
- Las capacitaciones deberán ser recibidas por el personal que lo necesite.
- Las capacitaciones deberán realizarse a grupos de empleados con similares debilidades o perfil de puesto.

**Compensación:**

- La empresa recompensará al empleado que se esfuerce en la función encomendada.
- Los mejores vendedores tendrán un porcentaje del total de las ventas.
- Dar un incremento al mejor empleado al año.
- Brindar un refrigerio en días especiales con el fin de demostrar que se interesa por ellos y reconoce su esfuerzo.

**Clima organizacional:**

- La empresa buscará estrategias que permita el buen desenvolvimiento en el trabajo.
- Se pedirá sugerencia a los empleados para mejorar su lugar de trabajo.
- En caso de haber un conflicto entre empleados, se los llamará para conocer el motivo del problema con el fin de solucionarlo.
- No se presionará al personal, al momento de realizar una actividad, pero se le hace referencia la fecha máxima para entregarlo.

**Evaluación:**

- El encuestado debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia.
- La hoja de evaluación de 360° se verá reflejado los resultados finales de la evaluación, siendo responsabilidad del jefe inmediato ejecutar y concluida la evaluación debe ser archivada.
- El jefe inmediato entregará e informará al Departamento de Talento humano el resultado de la evaluación.
- El Gerente Comercial o encargado en ventas, realizará eventualmente encuesta sobre atención y satisfacción del cliente.

**5.8. Proceso de Gestión de Talento Humano:**

Las políticas de la gestión de talento humano propuesta para la Pymes basado en un procedimiento que comprende de:

**Procesos de planeación:**

- El gerente general o dueño de la empresa deberá formular y diseñar políticas, procedimientos orientados a la buena dirección del desempeño laboral.
- El diseño y ejecución del manual de requerimiento del puesto, documentos facilite la gestión de talento humano para la empresa.

**Procesos de reclutamiento:**

- Existencia de vacante.
- Recepción de la hoja de requisición y análisis del requerimiento del vacante.
- La gerencia de talento humano, decidirá en cada caso los medios más adecuados para llevar adelante una búsqueda de personal.



**Tabla N° 31**  
**Modelo propuesto de hoja de requisición por motivo de vacantes**  
**FORMATO ESTÁNDAR HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

<b>Empresa.....</b>	
<b>Solicitante.....</b>	
<b>Se requiere cubrir la plaza de.....</b>	
<b>En el departamento.....</b>	
<b>Motivo:</b>	<b>Plaza nueva.....                      Plaza vacante.....</b>
<b>Tipo de contrato:.....</b>	
<b>Experiencia.....sexo.....Grado de estudio.....</b>	
<b>Habilidades.....</b>	
<b>Funciones a Realizar.....</b>	
.....	
<b>Observaciones.....</b>	
.....	
<b>Fecha.....</b>	<b>Firma.....</b>

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

### Procesos de selección:

- Recepción de carpetas de petición de empleo. (solicitud u hoja de vida).
- Lograr un ambiente apropiado para la entrevista preliminar
- Informar al postulante acerca de las tareas y responsabilidades de la función.
- Pruebas de destreza.
- Recepción de exámenes médicos.
- Comprobación de referencias
- Entrevista con jefe inmediato del departamento que se requiere la vacante.
- Análisis de decisión: Rechazar o contratar.
- Notificar al candidato
- Decisión final.

**Tabla N° 32**

**Modelo propuesto para entrevista de trabajo**

<b>FORMATO ESTÁNDAR PREGUNTAS APROPIADAS EN LA ENTREVISTA DE TRABAJO</b>	
<b>Empresa</b> .....	
<b>Entrevistado</b> .....	<b>Fecha</b> .....
<b>Entrevistador</b> .....	
1.	¿Qué estudios realizó y por qué eligió estudiar esa carrera?
2.	Cuando se encontraba estudiando: ¿Cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?
3.	¿Habla idiomas extranjeros que puedan ser pertinentes a este puesto?
4.	¿Podría hablarme de experiencias profesionales?
5.	¿Qué puesto ha sido el último que desempeñó?
6.	¿Qué estaría dispuesto a portar en la empresa?
7.	¿Cómo le gusta trabajar más? a) Solo..... b) En equipo.....c) Le es indiferente.....
8.	¿Qué opina de sus jefes anteriores?
9.	¿Por qué cree que es la persona idónea en este puesto?
10.	¿Cuál es su domicilio?
11.	¿Estaría dispuesto a viajar? ¿A cambiar su lugar de residencia?
12.	¿Qué le motivó a seleccionar esta empresa?
13.	¿Qué cualidades le gustaría que posea su jefe inmediato?
14.	¿Cómo reacciona al trabajo a presión?
15.	¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
16.	¿Cuál es su mayor preocupación actual?

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Tabla N° 33**  
**Modelo propuesto Preguntas de verificación de Referencias**

**FORMATO ESTÁNDAR PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

**Nombre del candidato.....**

**Nombre de la persona u empresa que constató la referencia.**

1. ¿Cuáles fueron las fechas de empleo del candidato?
2. ¿Cuál fue el título del candidato?
3. ¿Cuáles fueron las responsabilidades generales del candidato?
4. ¿Cuál es su relación con el candidato (compañero, subordinado, superior)?
5. ¿Cuánto tiempo hace que conoce al candidato?
6. ¿Cómo describiría la calidad global del trabajo del candidato? ¿Puede darme algunos ejemplos?
7. ¿En qué áreas de desempeño tuvo que trabajar? (Para superiores)
8. ¿Cuáles diría que son los puntos fuertes del candidato?
9. ¿Cuáles diría que son las debilidades del candidato?
10. ¿Cómo compararía el trabajo del candidato con el de otros que desempeñaron el mismo puesto?
11. ¿En qué clase de ambiente trabajó el candidato?
12. ¿Cuánto piensa que contribuyó el candidato a su empresa o departamento?
13. ¿Cómo describiría la capacidad del candidato para comunicarse?
14. ¿Cómo maneja el candidato la presión que implican la fecha límite?
15. ¿Qué tan bien se lleva el candidato con sus compañeros de trabajo? ¿y con sus superiores?
16. ¿Qué también supervisa el candidato a otros?
17. ¿Cómo maneja el candidato las situaciones conflictivas?
18. ¿Qué motiva al candidato? ¿Qué tan ambicioso es?
19. ¿Por qué dejó el candidato su empresa?
20. ¿Recontrataría a esta persona?
21. ¿Recomendaría al candidato para este tipo de puesto?
22. ¿Para qué tipo de trabajo es idóneo el candidato?
23. ¿Hubo algún problema serio con el candidato que deberíamos saber antes de tomar la decisión de contratarlo?
24. ¿Tiene alguna información adicional que pueda compartir con nosotros acerca de este candidato?

**Fuente:** Carolly Hirschman, "The Whole Truth", HRMagazine 45, núm. 6, junio 2000 pág. 72-86.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

### Procesos de capacitación:

- Se analizará las deficiencias del personal basados en una evaluación de desempeño previa.
- Planificará la capacitación
- Se capacitará al personal de acuerdo a las deficiencias o falencias que requiera.
- Al momento de realizarse la capacitación se hará un control de asistencia del evento.
- Se evaluará el evento de capacitación.
- Se realizará seguimiento de la capacitación

**Tabla N° 34**

**Formato de Control de asistencia a eventos de Capacitación**

<b>FORMATO ESTÁNDAR CONTROL DE ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN.</b>					
<b>Lugar del evento</b> .....					
<b>Temas:</b> .....					
<b>Capacitador</b> .....					
<b>Fecha del evento</b> .....					
N°	Nombre de los trabajadores	Cargo	Hora de entrada	Hora de salida	Firma.

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Tabla N° 35**  
**Cuestionario de Evaluación a eventos de Capacitación**

**FORMATO ESTÁNDAR EVALUACIÓN A EVENTOS DE CAPACITACIÓN.**

Con la finalidad de obtener información sobre el desarrollo de las capacitaciones le solicitamos conteste con la honestidad posible el siguiente cuestionario.

1. La capacitación realizada cumplió con sus expectativas.

SI..... NO.....

¿POR QUÉ?.....

2. ¿Aprendió algo nuevo en el desarrollo de la capacitación?.

SI..... NO.....

¿POR QUÉ?.....

3. ¿Considera que el expositor conocía y domina el tema?

SI..... NO.....

4. ¿Cómo califica la capacitación recibida?

Excelente..... Bueno..... Deficiente.....

5. Sobre qué temas le gustaría que se brinde capacitaciones.

.....  
.....

6. Observaciones.

.....  
.....  
.....

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

**Procesos de evaluación:**

La Evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativo, proporciona información a las personas sobre las prioridades y pautas que busca la gerencia, valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación, etc.

Sugiero que se utilice la evaluación de 360° y un modelo de encuestas donde los clientes califiquen la atención que recibió por parte del trabajador:

- Se determinará una fecha específica para realizar la evaluación.

- Se le comunicará al evaluado con mínimo 1 día de anticipación sobre la evaluación y el objetivo de la misma.
- El evaluado debe ser lo más objetivo para que los resultados de la evaluación sean las más acertadas
- El jefe inmediato entregará e informará al departamento de talento humano el resultado de la evaluación
- El Gerente Comercial o encargado en ventas, realizará eventualmente encuesta sobre atención y satisfacción del cliente
- Se realizará un plan de mejora y se monitoreará el jefe del personal.

**Tabla N° 36**  
**Evaluación 360°**

FORMATO ESTÁNDAR EVALUACIÓN 360°							
<b>1. Datos del Evaluado</b>			<b>Fecha:.....</b>				
<b>Nombres:</b>			<b>Cargo que ocupa:</b>				
<b>Departamento:</b>			<b>Nivel Funcional:</b>				
<b>2. Datos del Evaluador</b>							
<b>Nombre:</b>		<b>Supervisor</b>		<b>Jefe inmediato</b>		<b>Colega</b>	
<b>3. Indicadores de Gestión</b> (marcar con una x en el recuadro apropiado) 1=Insatisfactorio    2=Necesita Mejorar    3= Bueno    4= Muy bueno    5= Excelente							
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Comentarios.</b>
<b>DISCIPLINA.</b> Acatamiento de las normas de la empresa.							
<b>RESPONSABILIDAD</b> Asume sus funciones y tareas con absoluta madurez y compromiso.							
<b>LIDERAZGO.</b> Capacidad de ejercer influencias en otros para orientarlos hacia logros de metas y objetivos organizacionales.							
<b>CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN.</b> Desarrolla actividades a fin de contribuir la formación de equipos de trabajo, logrando la cooperación para el cumplimiento de objetivos.							
<b>CONOCIMIENTO</b> Preparación técnica y/o práctica relacionada con							

sus funciones.						
<b>APOYO AL PERSONAL.</b> Capacidad y responsabilidad para brindar apoyo al personal bajo su supervisión en el momento oportuno, facilitando el cumplimiento de sus funciones.						
<b>INTEGRIDAD.</b> Es honesto en lo que decide y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.						
<b>COMPROMISO.</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos establecidos. Promueve el buen servicio en todo nivel						
<b>CONTROL INTERNO.</b> Controla en forma cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
<b>PUNTUALIDAD.</b> Llega puntual a la empresa y entrega los trabajos y actividades en el tiempo establecido.						
<b>COMUNICACIÓN.</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectiva relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						

**Fuente:** Bohlander, G., & Snell, S. (2008).

**Elaborado por:** Javier Ibarra.

### Instrucciones:

- Evaluar cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto con relación a los requerimientos actuales.
- Informar la finalidad de la evaluación al personal evaluado.
- Cuando la puntuación es 1 o 5 es obligatorio el comentario.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones:

- De acuerdo al diagnóstico realizado a la gestión que aplican las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas por la falta de conocimiento en administración de recursos humanos, hemos detectado que las empresas realiza la gestión de talento humano de manera empírica, produciendo incidencias en el desempeño laboral y la rentabilidad de las PYMES.
- Luego del análisis de incidencia de la gestión de talento humano mediante encuestas, entrevistas y realizando una correlación para conocer la relación entre las variables (gestión de talento humano y desempeño laboral) dio como resultado **0.57**, lo que significa que entre las variables tienen relación media validando de esta forma la hipótesis es decir que una buena gestión talento humano mejoraría el desempeño laboral de las PYMES.
- Las PYMES manejan los procesos de gestión de talento humano (planeación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación) de manera empírica, la mayoría no disponen de manual de funciones, políticas y procesos de gestión de talento humano apropiados que generara el inadecuado desenvolvimiento de las actividades del personal.
- Las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas deben estructurar un sistema de gestión de talento humano que permita fortalecer el desarrollo del desempeño laboral. Es por esta razón que se propone un sistema de gestión de talento humano estándar que cuenta con cuatro elementos: el organigrama estructural, manual de funciones, políticas y procesos de gestión de talento humano que contribuirá al desarrollo del desempeño de los trabajadores como a su rentabilidad y productividad económica de las pequeñas y medianas empresas.



## 6.2. Recomendaciones:

- Desarrollar procedimientos y capacitación de gestión de talento humano, especialmente las personas que en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas manejan el personal de las empresas, con la finalidad de que dichas empresas eliminen las incidencias que producen el bajo desempeño laboral.
- Brindar atención hacia los trabajadores y sus necesidades tanto laborales como personales y desarrollar su desempeño laboral para poder aprovechar al máximo sus capacidades y habilidades con la finalidad del mejoramiento de la rentabilidad y calidad de servicio de las PYMES.
- Continuar con el perfeccionamiento del sistema de gestión de talento humano propuesto de acuerdo a las necesidades de cada empresas, a fin que los resultados sean los más satisfactorios.
- La investigación se enfocó en la parte interna de la gestión de talento humano de las PYMES y se observó falencias en lo relacionado en el clima organizacional que no estaba considerado analizar este factor, por lo que considero que se debe hacer una investigación para determinar la incidencia del clima organizacional. A partir de esta investigación se analice el clima organizacional en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas de manera que permita completar el ciclo de la gestión de talento humano de estas empresas.

## BIBLIOGRAFÍA.

### Libros

1. Benjamín, F. ( 2001). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura*. México: McGraw Hill
2. Bernal C. (2010). *Metodologías de la investigación (3era ed.)*. Colombia: Pearson Educación.
3. Brito, J.M. &Miranda, C.E. (2009): *Actores y roles en las redes de conocimiento, Algunas consideraciones a partir de las experiencias de la Red Iberoamericana*. Red GESTCON. Colombia.
4. Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos (14a ed.)*. México: Gengage Learning, Inc.
5. Chiavenato. I (2002). *Gestión del Talento Humano (1ed.)*. México; Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). *Administración Estratégica (8va ed.)*. México; McGraw Hill.
7. Chiavenato. I (2010). *Gestión del Talento Humano*. México; McGraw Hill.
8. DICCIONARIO LENGUA ESPAÑOLA, 22 Edición, 2001
9. Emprendimiento (2010), concepto e importancia del emprendimiento.
10. Mariño, W. (2010). *100 formas de motivar a tus vendedores (1er ed.)*. Ecuador; Grupo Santillán.
11. Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9na ed.)*. México Pearson Educación
12. Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos (5ta ed.)*. Bogotá: MM Editores.
13. Oakaland, J. (1999). *Administración de Calidad Total (1era ed)*. México: Grupo Patria Cultural.
14. Plan del Buen Vivir de Ecuador 2013-2017.
15. Rappaport A. (2008), *La creación del valor para el accionista*, Colombia: Ediciones Deusto.
16. Robbins S. y Decenzo D (2005), *Fundamentos de Administración*, Colombia: McGraw-Hill.
17. Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad nutricional, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquía.

18. William B, Whether, Jr. & Keith Davis, (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México; Editorial Mc Graw Hill

### **Páginas Web**

19. ¿Qué es Pymes? Y la evolución de las Pymes (2007). Consultado el 22 de agosto del 2014, de: <http://www.centrogdl.com/a/que-son-las-mipymes-y-su-evolucion>
20. Carreño, K. Chacón, J. Pereira, I. Pérez, M. Rojas, A. (2009). *El talento Humano*. Consultado el 22 de agosto del 2014, de <http://es.scribd.com/doc/16190329/2/Origen-del-talento-humano>
21. Chiavenato Idalbeto. *Gestión de talento Humano (2010)*. Consultado el 22 de agosto del 2014, de: <http://talentohumano.com>.
22. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC: 2013) <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
23. Historia del Talento Humano. (2012). Consultado el 22 de agosto del 2014, de <http://historialdeltalentohumano.blogspot.com/>.
24. Messina, M., & Pena, J. (2013). Catálogo de Financiamiento para emprendedores. Recuperado el 10 de enero de 2015, de EMPRENUR: [www.emprenur.edu.uy](http://www.emprenur.edu.uy)
25. Parra, M. (16 de abril del 2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de Recursos Humanos*. Consultado el 20 de marzo del 2015, de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
26. Soto, B. (21 de abril del 2011) *Fuentes de Reclutamiento*. Recuperado de <http://www.gestion.org/economia-empresa/1622/las-fuentes-de-reclutamiento>
27. SRI (2014). Consultado el 22 de agosto del 2014, de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32@public>
28. Swett, J. Trabajar en una pyme ofrece más posibilidades de desarrollo profesional. Obtenida el 22 de agosto del 2014 de: <http://www.trabajado.cl/contenido.cfm?noticiaID=6074>
29. Talento Humano ENA. (2013). Consultado el 22 de agosto del 2014, de: <http://talentohumanosena.galeon.com/>
30. UNIVERSIDAD DE LA RIOJA, *Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una perspectiva Global*, [www.Dialnet.unirioja.es](http://www.Dialnet.unirioja.es), de José Luis Perea Rivera, 2006, acceso: 2 de marzo de 2010.

# ANEXOS

## Anexo N° 1 Encuestas a trabajadores



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. SEDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

**TEMA:** “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la gestión de talento humano de las pequeñas y medianas empresa.

**INDICACIONES:** Marcar con un visto (✓) de acuerdo a sus preferencias

Estimado empleado solicito muy comedidamente me ayude contestando con la mayor sinceridad la siguiente encuesta que tiene el carácter académico, previo a la obtención de mi título de ingeniero de Empresas.

1. ¿Su organización cuenta con un organigrama estructural o funcional?

Sí

No

2. ¿Conoce usted si existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano en su organización?

Sí

No

3. Su ingreso a la organización fue realizada por:

Concurso

Recomendación Personal

Otros.....

4. ¿Usted ha recibido capacitación? (si responde si pase a la siguiente pregunta, de lo contrario siga a la pregunta 6)

Sí

No

5. ¿Cuál de los siguientes temas ha recibido mayor capacitación? (seleccione una opción)

Ventas

Administración

Talento Humano

Otros.....

6. ¿Usted ha recibido por escrito las funciones que desempeña?

Sí

No

7. ¿El ambiente laboral en su puesto de trabajo es:?

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

8. El trato que recibe de su superior es:

Cordial

Poco Cordial

Nada Cordial

9. ¿La organización realiza evaluación de desempeño? (si la respuesta es sí pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 12)

Sí

No

10. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

Siempre

Ocasionalmente

Regularmente

No se hace evaluación de desempeño

11. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Sí

No

12. ¿El sueldo que percibe está de acuerdo a su desempeño laboral?

Sí  No   
porqué.....

13. ¿Su desempeño laboral es recompensado?

Sí  No

14. ¿Cómo desearía que su desempeño laboral sea recompensado?

Asenso

Económico

Vacaciones

Otros.....

15. Está de acuerdo que la gestión de talento humano garantiza el desarrollo personal.

Totalmente en acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Muchas Gracias por su valioso tiempo.

## Anexo N° 2 Entrevista



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL SEDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

---

**TEMA:** “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la gestión de talento humano de las pequeñas y medianas empresa.

---

1. **¿En la empresa cuenta con un modelo de gestión de Talento Humano?**
2. **¿Qué procesos utiliza para reclutar y seleccionar el personal de la empresa?**
3. **¿Se realiza la inducción al personal nuevo?**
4. **¿La empresa cuenta con manual de funciones o análisis de puesto?**
5. **¿Cuenta con un plan de acción para mejorar el ambiente laboral?**
6. **¿Tiene un plan de capacitación para el personal?**
7. **¿Existe políticas de incentivos para el personal?**
8. **¿Realiza evaluación de desempeño?**
9. **¿A los trabajadores que han sido evaluados se les comunica el objetivo de la evaluación de desempeño?**
10. **¿El proceso de evaluación de desempeño determina la competitividad del personal en su puesto de trabajo?**



### Anexo N° 3

#### Resultados de las encuestas y relación entre GTH y desempeño laboral

	Organi grama	Modelo GHT	INGRESO ORGANIZACIÓN	RECIBIÓ CAPACITACIÓN	TIPOS DE CAPACITACIÓN	FUNCIONES ESCRITAS	AMBIENTE DE TRABAJO	TRATO CON SUPERIOR	EVALUACIÓN DE DESEMP	TIEMPO DE EVALUACIÓN	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	SUELDO VS EVALUACIÓN	EVALUACIÓN VS RECOMPENSA	TIPO DE RECOMPENSA POR DESEMPEÑO	GHT GARANTIZA EL DESARROLLO PERSONAL	GTH	DL
1	1	1	0,5	0		1	0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,83	0,94
2			1	0			0,5	0,5							0,5	0,17	0,25
3			1	0			0,75	1				1			1	0,22	0,69
4	1	1	0,5	1		1	0,75	1			1	1			1	0,72	0,69
5				0			0,5	0,5		0,5					0,5	0,11	0,25
6				0			0,5	0,5	1	1			1		0,5	0,28	0,50
7	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,94	0,94
8				0			0,5			0,5					1	0,17	0,13
9	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1			1	0,94	0,69
10	1			0			0,5	0,5							1	0,22	0,25
11				0			0,5	0,5							0,5	0,06	0,25
12	1	1		1			0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,78	0,94
13	1		0,5	1		1	0,75	1							1	0,50	0,44
14	1	1	0,5	1			1	1	1	1	1	1	1		1	0,83	1,00
15	1		0,5	1			0,75	1		0,5	1	1	1		1	0,56	0,94
16	1			1			0,5								1	0,33	0,13
17	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,94	0,94
18	1			1			0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,50	0,50
19				0			0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,28	0,50
20	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5		1			1	0,78	0,69
21			0,5	1		1	0,75	1	1	0,5		1			1	0,56	0,69
22	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1	1		1	0,89	0,94
23	1		0,5	1			0,75	1	1	1					1	0,61	0,44
24	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1					1	0,72	0,44
25	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,94	0,94
26	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1					1	0,72	0,44
27	1		0,5	1		1	0,75	0,5	1	1					1	0,72	0,31
28	1	1	0,5	1		1	0,75	0,5	1		1	1	1		1	0,83	0,81
29	1			1		1	0,75	1	1						1	0,56	0,44
30	1		1	1		1	0,75	1	1		1	1			1	0,78	0,69
31	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1			1	0,89	0,69
32	1			1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,61	0,44
33	1			1			0,75	1	1	0,5					1	0,50	0,44
34	1	1	1	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1			1	0,94	0,69
35	1			1			0,75	1	1	0,5					1	0,50	0,44
36	1			1			0,75	0,5	1	0,5					1	0,50	0,31

37	1	1		1			0,75	0,5	1	0,5	1	1			1	0,72	0,56
38	1		0,5	1		1	0,75		1	0,5					1	0,67	0,19
39	1		0,5	1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,67	0,44
40	1	1	0,5	1			0,75	1	1				1		1	0,61	0,69
41	1		0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1	1		1	0,78	0,94
42			0,5	1		1	0,75	1	1						0,5	0,44	0,44
43	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,78	0,44
44	1		0,5	0			0,75	1	1	0,5	1	1	1		1	0,56	0,94
45	1		0,5	1			0,75	1	1	0,5					1	0,56	0,44
46	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1	1		1	0,89	0,94
47	1		0,5	1		1	0,75	1	1						1	0,61	0,44
48	1		0,5	1		1	0,75	1	1						1	0,61	0,44
49	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1		1	1	1		1	0,83	0,94
50	1		0,5			1	0,75	1	1						1	0,50	0,44
51			0,5				0,75	1	1						0,5	0,22	0,44
52	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1						1	0,72	0,44
53	1		0,5	1			0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,72	0,94
54	1		0,5	1			0,5	1		1					1	0,50	0,38
55	1	1	0,5	1		1	0,75	1		1		1	1		1	0,72	0,94
56	1		0,5	1			0,5	1	1		1	1	1		1	0,50	0,63
57	1	1	0,5	1			1	1		1		1	1		1	0,61	1,00
58	1			1			0,5	1		1		1	1		1	0,44	0,88
59	1	1	1	1		1	1	1		1		1			1	0,78	0,75
60	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1		1			1	0,72	0,69
61	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1		1	1		1	0,72	0,94
62	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1	1		1	0,94	0,94
63	1			1			1	1	1	1					1	0,56	0,50
64	1		0,5				0,5	1	1	1					1	0,50	0,38
65	1	1	0,5				0,5	1	1	1	1	1	1		1	0,72	0,88
66	1						0,5	1	1	1					1	0,44	0,38
67	1	1	0,5	1		1	1		1	1	1	1			1	0,94	0,50
68			0,5	1			0,5	1	1			1			0,5	0,33	0,63
69	1	1	0,5	1		1	1	1	1	0,5	1	1			1	0,89	0,75
70			0,5	1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,56	0,44
71	1		0,5	1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,67	0,44
72	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1			1	0,89	0,69
73	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1			1	0,89	0,69
74	1		0,5	1		1	1		1	0,5					1	0,67	0,25
75	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1			1	0,89	0,69
76	1		0,5	1		1	0,75	1	1	0,5		1			1	0,67	0,69
77	1		0,5	1		1	1	1	1	0,5		1			1	0,67	0,75
78	1	1	0,5	1			0,5	1	1		1	1			1	0,72	0,63

79	1		0,5	1			0,5	1	1					1	0,50	0,38	
80	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5			1		1	0,78	0,69
81			0,5	1			0,75	1	1				1		0,5	0,33	0,69
82			0,5				0,5	1	1				1		0,5	0,22	0,63
83							0,5	1	1				1		0,5	0,17	0,63
84	1	1	0,5				0,75	1	1	0,5		1	1	1	1	0,67	0,94
85							0,5	1	1	0,5					1	0,28	0,38
86							0,75	1	1	0,5					1	0,28	0,44
87	1	1	0,5				0,75	1	1	0,5					1	0,56	0,44
88							0,75	1	1						1	0,22	0,44
89	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1			1	1	1	1	0,83	0,94
90			0,5	1			0,75	1	1						0,5	0,33	0,44
91	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1			1		1	0,83	0,69
92			0,5	1			0,75	1	1						1	0,39	0,44
93	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	1		1	1		1	0,94	0,69
94	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1						1	0,72	0,44
95	1		0,5	1			0,75	1	1	1		1	1		1	0,72	0,69
96	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1						1	0,72	0,44
97			0,5	1			0,75	1	1	1		1	1		0,5	0,56	0,69
98	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1						1	0,72	0,44
99			0,5	1			0,75	1	1						1	0,39	0,44
100	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1			1	1		1	0,83	0,69
101			0,5	1			0,5	1	1						0,5	0,33	0,38
102	1	1	0,5				0,75	1	1	1		1	1		1	0,72	0,69
103			0,5	1			0,75	1	1						0,5	0,33	0,44
104	1	1	0,5	1			0,75	0,5	1	1			1		1	0,72	0,56
105			0,5	1			0,75	0,5	1						0,5	0,33	0,56
106	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5			1		1	0,78	0,69
107			0,5	1			0,75	1	1	0,5			1		0,5	0,39	0,69
108	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5		1	1	1	1	0,89	0,94
109			0,5	1			0,5	1	1	0,5			1		0,5	0,39	0,63
110	1	1					0,5	0,5	1						1	0,44	0,25
111							0,5	0,5					1		1	0,11	0,50
112	1	1	1				1	0,5					1		1	0,44	0,63
113							0,5	0,5					1		1	0,11	0,50
114	1	1	1				1	0,5					1		1	0,44	0,63
115							0,5	0,5							1	0,11	0,25
116	1	1	1	1		1	0,75	0,5	1	0,5			1		1	0,83	0,56
117			0,5	1			0,75	1	1						1	0,39	0,44
118	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5			1	1	1	0,78	0,94
119			0,5	1			0,75	1	1	0,5			1		1	0,44	0,69
120	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5			1	1	1	0,78	0,69

121			0,5	1			0,75	1	1	0,5		1			1	0,44	0,69
122	1	1	0,5	1		1	0,75	1	1	0,5		1	1		1	0,78	0,94
123			0,5	1			0,5	0,5	1						1	0,39	0,25
124	1	1					0,5	0,5	1	0,5	1	1			1	0,61	0,50
125							0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,28	0,50
126	1	1					1	0,5	1	0,5	1	1			0,5	0,61	0,63
127							0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,28	0,50
128							0,5	1	1	0,5		1			1	0,28	0,63
129	1	1	1	1		1	0,75	1	1	0,5		1			1	0,83	0,69
130							0,5	1	1	0,5	1	1			1	0,39	0,63
131	1	1	1	1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,83	0,44
132							0,5	1	1						1	0,22	0,38
133	1	1		1		1	0,75	1	1	0,5					1	0,72	0,44
134				1			0,75	1							1	0,22	0,44
135	1	1	0,5	1		1	0,75	1		1	1				1	0,83	0,44
136			0,5	1			0,75	1							1	0,28	0,44
137	1		0,5	1		1	0,75	1							1	0,50	0,44
138			0,5	1		1	0,75	1							1	0,39	0,44
139	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1			1	0,83	0,44
140			0,5	1		1	0,75	1	1	1	1				1	0,61	0,44
141	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1			1	0,83	0,69
142	1		0,5	1		1	0,75	1	1	1	1	1			1	0,83	0,69
143	1		0,5	1		1	0,75	0,5	1	1	1	1			1	0,83	0,56
144				1		1	0,75	0,5	1	1					1	0,56	0,31
145	1		1	1		1	0,75	0,5	1	1					1	0,78	0,31
146				1		1	0,75	0,5	1	1					1	0,56	0,31
147	1		1	1		1	0,75	0,5	1	1	1	1			1	0,89	0,56
148				1		1	0,75	0,5	1	1		1			1	0,56	0,56
149	1		0,5	1		1	0,75	0,5	1	1	1	1			1	0,83	0,56
150			0,5				0,75	0,5	1			1			1	0,28	0,56
151	1		0,5	1		1	0,75	0,5	1	1	1	1			1	0,83	0,56
152			0,5				0,5	0,5	1						1	0,28	0,25
153	1		0,5	1			1	0,5	1						1	0,50	0,38
154			0,5				0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,33	0,50
155	1		0,5	1		1	0,75	1	1	0,5	1	1	1		0,5	0,78	0,94
156			0,5	1			0,5	0,5	1	0,5	1	1			1	0,56	0,50
157	1		0,5	1			0,75	0,5	1	0,5	1	1	1		1	0,67	0,81
158			0,5	1			1	1	1	0,5					1	0,44	0,50
159	1		0,5	1			1	1	1	0,5	1				1	0,67	0,50
160			0,5	1			1	0,5	1	0,5		1			1	0,44	0,63
161	1		0,5	1			0,75	0,5	1	0,5	1	1			1	0,67	0,56
162			0,5	1			0,5	0,5	1			1	1		1	0,39	0,50

163	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1	1			1	0,83	0,63
164	1		0,5	1			0,5	0,5	1		1	1			1	0,61	0,50
165	1		0,5	1			0,5	0,5			1	1			1	0,50	0,50
166			0,5	1			0,75	0,5							1	0,28	0,31
167	1		0,5	1			1	0,5	1	0,5		1			1	0,56	0,63
168			0,5	1			0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,44	0,50
169	1		0,5	1			0,5	0,5	1	0,5	1	1			1	0,67	0,50
170			0,5	1			0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,44	0,50
171			0,5	1			0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,44	0,50
172	1	1	0,5	1			1	0,5	1	0,5		1	1		1	0,67	0,88
173			0,5	1			0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,44	0,50
174			0,5	1			0,5	0,5							1	0,28	0,25
175	1	1	0,5	1			1	0,5	1	0,5	1	1			1	0,78	0,63
176	1	1	0,5	1			1	0,5	1	0,5	1	1			1	0,78	0,63
177							0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,28	0,50
178							0,5	0,5	1	0,5		1			1	0,28	0,50
179							0,5	0,5	1			1			1	0,22	0,50
180							0,5	0,5	1			1			1	0,22	0,50
181				1			1	0,5	1						1	0,33	0,38
182				1			0,5	0,5	1						1	0,33	0,25
183				1			0,5	0,5	1						1	0,33	0,25
184				1			0,5	0,5	1						1	0,33	0,25
185				1			0,5	0,5	1						1	0,33	0,25
186				1			0,5	0,5	1						1	0,33	0,25
187				1			0,5	0,5	1						1	0,33	0,25
188							0,5	0,5	1	1		1			1	0,33	0,50
189							0,5	0,5	1	1		1			1	0,33	0,50
190			0,5	1			0,5	0,5	1	1		1			1	0,50	0,50
191			0,5	1			0,5	0,5	1	1		1			1	0,50	0,50
192			0,5	1			0,5	0,5	1	1		1			1	0,50	0,50
193	1		0,5	1			1	0,5	1						1	0,50	0,38
194			0,5	1		0	0,5	0,5	1						1	0,39	0,25
195	1		0,5	1			0,5	0,5	1						1	0,50	0,25
196			0,5	1			0,5	1	1	1					1	0,50	0,38
197	1	1	0,5	1			1	1	1	1		1			1	0,72	0,75
198	1	1	0,5	1			1	1	1	1		1			1	0,72	0,75
199			0,5	1			0,5	1	1			1			1	0,39	0,63
200	1	1	0,5	1			1	1	1	1		1			1	0,72	0,75
201			0,5	1			0,5	1	1						1	0,39	0,38
202	1		0,5	1			1	1	1						1	0,50	0,50
203			0,5	1			0,5	1	1						1	0,39	0,38
204	1	1	0,5	1			1	1	1	0,5		1			1	0,67	0,75

205	1		0,5	1			0,5	1	1	0,5				1	0,56	0,63	
206	1	1	0,5	1			1	1	1	0,5				1	0,67	0,75	
207	1		0,5	1			0,5	1	1	0,5				1	0,56	0,63	
208	1	1	0,5	1			1	1		0,5				1	0,56	0,75	
209			0,5	1			0,5	1		0,5				1	0,33	0,63	
210	1	1	0,5	1			1	1	1	0,5				0,5	1	0,56	0,75
211							0,5	0,5		0,5				1	1	0,17	0,50
212	1	1	1				1	0,5		0,5				1	1	0,50	0,63
213							0,5	0,5		0,5				1	1	0,17	0,50
214	1	1		1			1	0,5		0,5				1	1	0,50	0,63
215				1			1	0,5	1					1	1	0,33	0,38
216	1	1		1			1	1	1	1				1	1	0,67	0,75
217				1			0,5	0,5	1	1				1	1	0,44	0,25
218				1			1	0,5	1	1				1	1	0,44	0,38
219							0,5	0,5	1	1				1	1	0,33	0,50
220	1	1	0,5	1			0,5	0,5	1	1				1	1	0,72	0,50
221			0,5	1			0,5	0,5	1					1	1	0,39	0,25
222	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1			1	1	0,83	0,63
223	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1				1	1	0,72	0,63
224	1	1	0,5	1			1	1	1	1				1	1	0,72	0,75
225	1		0,5	1			1	0,5	1	1				1	1	0,61	0,63
226	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1				1	1	0,72	0,63
227	1	1	0,5	1			1	1	1	1	1			1	1	0,83	0,75
228	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1				1	1	0,72	0,63
229	1		0,5	1			0,5	0,5	1	0,5	1			1	1	0,67	0,50
230	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1	1		1	1	0,83	0,88
231	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1	1		1	1	0,83	0,88
232	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1	1		1	1	0,83	0,63
233	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1	1		1	1	0,83	0,63
234	1	1	0,5	1			1	0,5	1	1	1	1		1	1	0,83	0,63
235	1	1	0,5	1			0,75	1	1	1	1	1	1	1	1	0,83	0,94
236							0,5	0,5	1	1				1	1	0,33	0,50
237	1	1	0,5				1	1		0,5					1	0,44	0,50
238							0,5	0,5	1	1				1	1	0,33	0,50

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra

Estos valores son dando un peso a las respuestas de cada una de las empresas encuestadas, y realizando una ponderación en cada una de las variables dependiendo las características de cada variable (cuadros en blanco es 0, GTH=suma columna: (2,3,4,5,7,10,11,12, y 16)/9) y DL=suma columna (8,9 13 y 14)/4.

### Anexo N° 4

#### Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson entre GTH y el DL

N°	GTH (x)	DL (y)	(GTH) <sup>2</sup> x <sup>2</sup>	(DL) <sup>2</sup> y <sup>2</sup>	GTH*DL (xi*yi)
1	0,83	0,94	0,6889	0,8836	0,7802
2	0,17	0,25	0,0289	0,0625	0,0425
3	0,22	0,69	0,0484	0,4761	0,1518
4	0,72	0,69	0,5184	0,4761	0,4968
5	0,11	0,25	0,0121	0,0625	0,0275
6	0,28	0,5	0,0784	0,25	0,14
7	0,94	0,94	0,8836	0,8836	0,8836
8	0,17	0,13	0,0289	0,0169	0,0221
9	0,94	0,69	0,8836	0,4761	0,6486
10	0,22	0,25	0,0484	0,0625	0,055
11	0,06	0,25	0,0036	0,0625	0,015
12	0,78	0,94	0,6084	0,8836	0,7332
13	0,5	0,44	0,25	0,1936	0,22
14	0,83	1	0,6889	1	0,83
15	0,56	0,94	0,3136	0,8836	0,5264
16	0,33	0,13	0,1089	0,0169	0,0429
17	0,94	0,94	0,8836	0,8836	0,8836
18	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
19	0,28	0,5	0,0784	0,25	0,14
20	0,78	0,69	0,6084	0,4761	0,5382
21	0,56	0,69	0,3136	0,4761	0,3864
22	0,89	0,94	0,7921	0,8836	0,8366
23	0,61	0,44	0,3721	0,1936	0,2684
24	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
25	0,94	0,94	0,8836	0,8836	0,8836
26	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
27	0,72	0,31	0,5184	0,0961	0,2232
28	0,83	0,81	0,6889	0,6561	0,6723
29	0,56	0,44	0,3136	0,1936	0,2464
30	0,78	0,69	0,6084	0,4761	0,5382
31	0,89	0,69	0,7921	0,4761	0,6141
32	0,61	0,44	0,3721	0,1936	0,2684
33	0,5	0,44	0,25	0,1936	0,22
34	0,94	0,69	0,8836	0,4761	0,6486
35	0,5	0,44	0,25	0,1936	0,22
36	0,5	0,31	0,25	0,0961	0,155
37	0,72	0,56	0,5184	0,3136	0,4032
38	0,67	0,19	0,4489	0,0361	0,1273
39	0,67	0,44	0,4489	0,1936	0,2948
40	0,61	0,69	0,3721	0,4761	0,4209
41	0,78	0,94	0,6084	0,8836	0,7332
42	0,44	0,44	0,1936	0,1936	0,1936
43	0,78	0,44	0,6084	0,1936	0,3432
44	0,56	0,94	0,3136	0,8836	0,5264
45	0,56	0,44	0,3136	0,1936	0,2464
46	0,89	0,94	0,7921	0,8836	0,8366
47	0,61	0,44	0,3721	0,1936	0,2684
48	0,61	0,44	0,3721	0,1936	0,2684
49	0,83	0,94	0,6889	0,8836	0,7802
50	0,5	0,44	0,25	0,1936	0,22
51	0,22	0,44	0,0484	0,1936	0,0968
52	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
53	0,72	0,94	0,5184	0,8836	0,6768
54	0,5	0,38	0,25	0,1444	0,19
55	0,72	0,94	0,5184	0,8836	0,6768

56	0,5	0,63	0,25	0,3969	0,315
57	0,61	1	0,3721	1	0,61
58	0,44	0,88	0,1936	0,7744	0,3872
59	0,78	0,75	0,6084	0,5625	0,585
60	0,72	0,69	0,5184	0,4761	0,4968
61	0,72	0,94	0,5184	0,8836	0,6768
62	0,94	0,94	0,8836	0,8836	0,8836
63	0,56	0,5	0,3136	0,25	0,28
64	0,5	0,38	0,25	0,1444	0,19
65	0,72	0,88	0,5184	0,7744	0,6336
66	0,44	0,38	0,1936	0,1444	0,1672
67	0,94	0,5	0,8836	0,25	0,47
68	0,33	0,63	0,1089	0,3969	0,2079
69	0,89	0,75	0,7921	0,5625	0,6675
70	0,56	0,44	0,3136	0,1936	0,2464
71	0,67	0,44	0,4489	0,1936	0,2948
72	0,89	0,69	0,7921	0,4761	0,6141
73	0,89	0,69	0,7921	0,4761	0,6141
74	0,67	0,25	0,4489	0,0625	0,1675
75	0,89	0,69	0,7921	0,4761	0,6141
76	0,67	0,69	0,4489	0,4761	0,4623
77	0,67	0,75	0,4489	0,5625	0,5025
78	0,72	0,63	0,5184	0,3969	0,4536
79	0,5	0,38	0,25	0,1444	0,19
80	0,78	0,69	0,6084	0,4761	0,5382
81	0,33	0,69	0,1089	0,4761	0,2277
82	0,22	0,63	0,0484	0,3969	0,1386
83	0,17	0,63	0,0289	0,3969	0,1071
84	0,67	0,94	0,4489	0,8836	0,6298
85	0,28	0,38	0,0784	0,1444	0,1064
86	0,28	0,44	0,0784	0,1936	0,1232
87	0,56	0,44	0,3136	0,1936	0,2464
88	0,22	0,44	0,0484	0,1936	0,0968
89	0,83	0,94	0,6889	0,8836	0,7802
90	0,33	0,44	0,1089	0,1936	0,1452
91	0,83	0,69	0,6889	0,4761	0,5727
92	0,39	0,44	0,1521	0,1936	0,1716
93	0,94	0,69	0,8836	0,4761	0,6486
94	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
95	0,72	0,69	0,5184	0,4761	0,4968
96	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
97	0,56	0,69	0,3136	0,4761	0,3864
98	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
99	0,39	0,44	0,1521	0,1936	0,1716
100	0,83	0,69	0,6889	0,4761	0,5727
101	0,33	0,38	0,1089	0,1444	0,1254
102	0,72	0,69	0,5184	0,4761	0,4968
103	0,33	0,44	0,1089	0,1936	0,1452
104	0,72	0,56	0,5184	0,3136	0,4032
105	0,33	0,56	0,1089	0,3136	0,1848
106	0,78	0,69	0,6084	0,4761	0,5382
107	0,39	0,69	0,1521	0,4761	0,2691
108	0,89	0,94	0,7921	0,8836	0,8366
109	0,39	0,63	0,1521	0,3969	0,2457
110	0,44	0,25	0,1936	0,0625	0,11
111	0,11	0,5	0,0121	0,25	0,055
112	0,44	0,63	0,1936	0,3969	0,2772
113	0,11	0,5	0,0121	0,25	0,055
114	0,44	0,63	0,1936	0,3969	0,2772



115	0,11	0,25	0,0121	0,0625	0,0275
116	0,83	0,56	0,6889	0,3136	0,4648
117	0,39	0,44	0,1521	0,1936	0,1716
118	0,78	0,94	0,6084	0,8836	0,7332
119	0,44	0,69	0,1936	0,4761	0,3036
120	0,78	0,69	0,6084	0,4761	0,5382
121	0,44	0,69	0,1936	0,4761	0,3036
122	0,78	0,94	0,6084	0,8836	0,7332
123	0,39	0,25	0,1521	0,0625	0,0975
124	0,61	0,5	0,3721	0,25	0,305
125	0,28	0,5	0,0784	0,25	0,14
126	0,61	0,63	0,3721	0,3969	0,3843
127	0,28	0,5	0,0784	0,25	0,14
128	0,28	0,63	0,0784	0,3969	0,1764
129	0,83	0,69	0,6889	0,4761	0,5727
130	0,39	0,63	0,1521	0,3969	0,2457
131	0,83	0,44	0,6889	0,1936	0,3652
132	0,22	0,38	0,0484	0,1444	0,0836
133	0,72	0,44	0,5184	0,1936	0,3168
134	0,22	0,44	0,0484	0,1936	0,0968
135	0,83	0,44	0,6889	0,1936	0,3652
136	0,28	0,44	0,0784	0,1936	0,1232
137	0,5	0,44	0,25	0,1936	0,22
138	0,39	0,44	0,1521	0,1936	0,1716
139	0,83	0,44	0,6889	0,1936	0,3652
140	0,61	0,44	0,3721	0,1936	0,2684
141	0,83	0,69	0,6889	0,4761	0,5727
142	0,83	0,69	0,6889	0,4761	0,5727
143	0,83	0,56	0,6889	0,3136	0,4648
144	0,56	0,31	0,3136	0,0961	0,1736
145	0,78	0,31	0,6084	0,0961	0,2418
146	0,56	0,31	0,3136	0,0961	0,1736
147	0,89	0,56	0,7921	0,3136	0,4984
148	0,56	0,56	0,3136	0,3136	0,3136
149	0,83	0,56	0,6889	0,3136	0,4648
150	0,28	0,56	0,0784	0,3136	0,1568
151	0,83	0,56	0,6889	0,3136	0,4648
152	0,28	0,25	0,0784	0,0625	0,07
153	0,5	0,38	0,25	0,1444	0,19
154	0,33	0,5	0,1089	0,25	0,165
155	0,78	0,94	0,6084	0,8836	0,7332
156	0,56	0,5	0,3136	0,25	0,28
157	0,67	0,81	0,4489	0,6561	0,5427
158	0,44	0,5	0,1936	0,25	0,22
159	0,67	0,5	0,4489	0,25	0,335
160	0,44	0,63	0,1936	0,3969	0,2772
161	0,67	0,56	0,4489	0,3136	0,3752
162	0,39	0,5	0,1521	0,25	0,195
163	0,83	0,63	0,6889	0,3969	0,5229
164	0,61	0,5	0,3721	0,25	0,305
165	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
166	0,28	0,31	0,0784	0,0961	0,0868
167	0,56	0,63	0,3136	0,3969	0,3528
168	0,44	0,5	0,1936	0,25	0,22
169	0,67	0,5	0,4489	0,25	0,335
170	0,44	0,5	0,1936	0,25	0,22
171	0,44	0,5	0,1936	0,25	0,22
172	0,67	0,88	0,4489	0,7744	0,5896
173	0,44	0,5	0,1936	0,25	0,22

174	0,28	0,25	0,0784	0,0625	0,07
175	0,78	0,63	0,6084	0,3969	0,4914
176	0,78	0,63	0,6084	0,3969	0,4914
177	0,28	0,5	0,0784	0,25	0,14
178	0,28	0,5	0,0784	0,25	0,14
179	0,22	0,5	0,0484	0,25	0,11
180	0,22	0,5	0,0484	0,25	0,11
181	0,33	0,38	0,1089	0,1444	0,1254
182	0,33	0,25	0,1089	0,0625	0,0825
183	0,33	0,25	0,1089	0,0625	0,0825
184	0,33	0,25	0,1089	0,0625	0,0825
185	0,33	0,25	0,1089	0,0625	0,0825
186	0,33	0,25	0,1089	0,0625	0,0825
187	0,33	0,25	0,1089	0,0625	0,0825
188	0,33	0,5	0,1089	0,25	0,165
189	0,33	0,5	0,1089	0,25	0,165
190	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
191	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
192	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
193	0,5	0,38	0,25	0,1444	0,19
194	0,39	0,25	0,1521	0,0625	0,0975
195	0,5	0,25	0,25	0,0625	0,125
196	0,5	0,38	0,25	0,1444	0,19
197	0,72	0,75	0,5184	0,5625	0,54
198	0,72	0,75	0,5184	0,5625	0,54
199	0,39	0,63	0,1521	0,3969	0,2457
200	0,72	0,75	0,5184	0,5625	0,54
201	0,39	0,38	0,1521	0,1444	0,1482
202	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
203	0,39	0,38	0,1521	0,1444	0,1482
204	0,67	0,75	0,4489	0,5625	0,5025
205	0,56	0,63	0,3136	0,3969	0,3528
206	0,67	0,75	0,4489	0,5625	0,5025
207	0,56	0,63	0,3136	0,3969	0,3528
208	0,56	0,75	0,3136	0,5625	0,42
209	0,33	0,63	0,1089	0,3969	0,2079
210	0,56	0,75	0,3136	0,5625	0,42
211	0,17	0,5	0,0289	0,25	0,085
212	0,5	0,63	0,25	0,3969	0,315
213	0,17	0,5	0,0289	0,25	0,085
214	0,5	0,63	0,25	0,3969	0,315
215	0,33	0,38	0,1089	0,1444	0,1254
216	0,67	0,75	0,4489	0,5625	0,5025
217	0,44	0,25	0,1936	0,0625	0,11
218	0,44	0,38	0,1936	0,1444	0,1672
219	0,33	0,5	0,1089	0,25	0,165
220	0,72	0,5	0,5184	0,25	0,36
221	0,39	0,25	0,1521	0,0625	0,0975
222	0,83	0,63	0,6889	0,3969	0,5229
223	0,72	0,63	0,5184	0,3969	0,4536
224	0,72	0,75	0,5184	0,5625	0,54
225	0,61	0,63	0,3721	0,3969	0,3843
226	0,72	0,63	0,5184	0,3969	0,4536
227	0,83	0,75	0,6889	0,5625	0,6225
228	0,72	0,63	0,5184	0,3969	0,4536
229	0,67	0,5	0,4489	0,25	0,335
230	0,83	0,88	0,6889	0,7744	0,7304
231	0,83	0,88	0,6889	0,7744	0,7304
232	0,83	0,63	0,6889	0,3969	0,5229

233	0,83	0,63	0,6889	0,3969	0,5229
234	0,83	0,63	0,6889	0,3969	0,5229
235	0,83	0,94	0,6889	0,8836	0,7802
236	0,33	0,5	0,1089	0,25	0,165
237	0,44	0,5	0,1936	0,25	0,22
238	0,33	0,5	0,1089	0,25	0,165
<b>Total</b>	<b>134,21</b>	<b>134,38</b>	<b>87,198</b>	<b>85,1884</b>	<b>81,7172</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Javier Ibarra

### Formulas y cálculo de la correlación de Pearson

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x * \sigma_y}$$

$$\sigma_{xy} = \frac{\sum x_i y_i}{n} - \bar{x} * \bar{y}$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2}$$

$$\bar{x} = \frac{134,21}{238} = 0.5639$$

$$\bar{y} = \frac{134,38}{238} = 0.5646$$

$$\sigma_{xy} = \frac{81.7172}{238} - 0.5639 * 0.5646 = 0.02497$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{87.198}{238} - 0.3180} = 0.21995$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{85.1884}{238} - 0.3188} = 0.19782$$

$$r = \frac{0.02497}{0.21995 * 0.19782} = 0.573884346$$