



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PERSONAL QUE  
TRABAJA EN LA EMPRESA DISMERO S.A. DE LA CIUDAD  
DE MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL**

**AUTORA:**

**BRAVO CACPATA MARÍA FERNANDA**

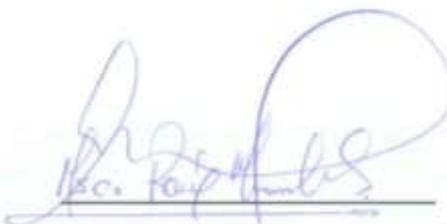
**MILAGRO, OCTUBRE 2015**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por Bravo Cacpata María Fernanda previo a la obtención del título de ingeniera comercial y que acepto tutoriar a la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, octubre del 2015

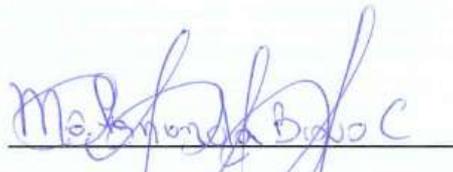


Lodo. Raúl Minchala Santander, MSC  
C.I.0908703762

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La autora de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de su propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Octubre del 2015



María Fernanda Bravo Cacpata

C.I. 0924675457

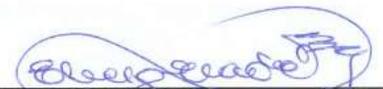
## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )



\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



\_\_\_\_\_  
PROFESOR DELEGADO



\_\_\_\_\_  
PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios por haberme ayudado a cumplir cada una de mis metas, a mi madre porque siempre me ha guiado y ha estado pendiente de cada decisión que he tomado, y a cada una de las personas que han estado pendiente de mi y con sus consejos han sembrado mucho entusiasmo y ganas de seguir. Ya que con fe y alegría todo es posible.

María Fernanda Bravo

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

Quiero también agradecer a mi familia y en especial a mi madre que es el pilar más importante en mi vida, porque siempre está a mi lado en momentos buenos y malos apoyándome y dándome consejos para ser una persona de éxito.

Agradezco a mi tutor del proyecto, Lcdo. Raúl Minchala. Por su valiosa asesoría. A mi madre que ha sido mi inspiración y las autoridades de mi facultad.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la culminación de este proyecto de investigación y que no los mencioné, gracias a todos.

María Fernanda Bravo

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ing. Fabricio Guevara Viejó, MSc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Diagnóstico situacional del personal que trabaja en la empresa Dismero S.A. de la ciudad de milagro y su incidencia en el desempeño laboral”, y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Octubre del 2015



María Fernanda Bravo Cacpata

C.I. 0924675457

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO I

	<b>Pag.</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	1
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN -----	2
1.1.1 Problematizacion -----	2
1.1.2 Delimitacion del problema-----	3
1.1.3 Formulacion del problema de investigaci3n -----	4
1.1.4 Sistematizacion del problema de investigacion -----	4
1.1.5 Determinacion del tema -----	4
1.2 OBJETIVOS -----	4
1.2.1 Objetivo General-----	4
1.2.2 Objetivos Específicos -----	5
1.3 JUSTIFICACIÓN -----	5

## CAPÍTULO II

	<b>Pag.</b>
<b>MARCOREFERENCIAL</b>	
2.1 MARCO TEORICO -----	7
2.1.1 Antecedentes historicos -----	7
2.1.3 Antecedentes referenciales-----	9
2.1.3 Fundamentaci3n -----	17
2.1.3.1 Fundamentaci3n social-----	17
2.1.3.2 Fundamentaci3n administrativa-----	17
2.1.3.3 Fundamentaci3n econ3mica-----	17
2.1.3.4Fundamentaci3n comercial -----	18

2.2 MARCO LEGAL -----	18
2.3 MARCO CONCEPTUAL -----	22
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES -----	25
2.4.1 Hipótesis General -----	25
2.4.2 Hipótesis Particulares -----	25
2.4.3 Declaración de variables -----	26
2.4.4 Operacionalización de las variables -----	28

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

**Pág.**

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL-----	29
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA-----	31
3.2.1 Características de la Población-----	31
3.2.2 Delimitación de la población-----	32
3.2.3 Tipo de muestra-----	32
3.2.4 Tamaño de la muestra -----	32
3.2.5 Proceso de selección-----	32
3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS -----	32
3.3.1 Métodos teóricos -----	32
3.3.2 Métodos empíricos -----	33
3.3.3 Técnicas e instrumentos-----	34
3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN -----	34

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**Pág.**

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL-----	35
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	36
4.3 RESULTADOS -----	51
4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS. -----	52
5.CONCLUSIONES -----	53
6.RECOMENDACIONES -----	54
8. BIBLIOGRAFIA-----	55
7.ANEXOS -----	57

## ÍNDICE DE CUADROS

### CUADRO 1

Derechos del trabajador----- 20

### CUADRO 2

Obligaciones del trabajador ----- 21

### CUADRO 3

Obligaciones y deberes del empleador ----- 22

### CUADRO 4

Operacionalización de las variables ----- 28

### CUADRO 5

Satisfacción con la atención de los empleados----- 36

### CUADRO 6

Conocimiento del trabajo realizado ----- 37

### CUADRO 7

Rapidez de la atención al cliente ----- 38

### CUADRO 8

Asistencia en la compra----- 39

### CUADRO 9

Ambiente de trabajo percibido por el cliente----- 40

**CUADRO 10**

Fidelidad de acuerdo al desempeño del colaborador ----- 41

**CUADRO 11**

Nivel de capacitación de empleados----- 42

**CUADRO 12**

Necesidad de ayuda en la compra ----- 43

**CUADRO 13**

Necesidad de seleccionar mejor personal ----- 44

**CUADRO 14**

Fidelidad y personal mejor preparado----- 45

**CUADRO 15**

Verificación de la hipótesis ----- 52

## ÍNDICE DE FIGURA

### **FIGURA 1**

Objetivos del buen vivir----- 18

### **FIGURA 2**

Satisfacción con la atención de los empleados----- 36

### **FIGURA 3**

Conocimiento del trabajo realizado ----- 37

### **FIGURA 4**

Rapidez de la atención al cliente ----- 38

### **FIGURA 5**

Asistencia en la compra----- 39

### **FIGURA 6**

Ambiente de trabajo percibido por el cliente----- 40

### **FIGURA 7**

Fidelidad de acuerdo al desempeño del colaborador ----- 41

### **FIGURA 8**

Nivel de capacitación de empleados----- 42

### **FIGURA 9**

Necesidad de ayuda en la compra ----- 43

### **FIGURA 10**

Necesidad de seleccionar mejor personal ----- 44

## RESUMEN

El trabajo investigativo está dirigido al diagnóstico situacional del personal que trabaja en la empresa Dismero S.A. de la ciudad de milagro y su incidencia en el desempeño laboral, por lo cual ha permitido establecer el problema central ¿Qué incidencia tienen los procesos de selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro?, puntos evidentes que permitieron proyectar los objetivos investigativos, donde se visualizó las variables dependientes e independientes, además las mismas nos permitieron fundamentar el marco teórico, así mismo el marco legal donde se consideraron artículos del plan del buen vivir, terminando con el planteamiento de las hipótesis del problema. En la metodología de la investigación se emplearon varios tipos de investigación métodos y técnicas y por lo cual se delimito la población objeto de estudio, la cual se la aplico a los cliente de la empresa Dismero de la ciudad de Milagro y con esta información poder verificar las interrogantes planteadas en esta investigación, culminando se prepararon las respectivas conclusiones y recomendaciones para que le sirva de apoyo a otras organizaciones y obtengan los mismos beneficios que se tendrán con estos resultados.

**Palabras claves:** selección de personal, desempeño laboral, plan del buen vivir y colaboradores.

## **ABSTRACT**

The research work is aimed at situational analysis of the processes of recruitment and its impact on job performance of the employees of the company Dismero SA City Miracle, so has established the central problem What impact do the recruitment processes in the job performance of employees of the company Dismero SA City Miracle ?, obvious points that allowed the research project objectives, where the dependent and independent variables was visualized also allowed us to substantiate them under theoretical, also the legal framework where items of the plan is considered good living, ending with the approach of the assumptions of the problem. In the research methodology several types of research methods and techniques were used and for which the study population was delimited, which is applied to the enterprise customer Dismero City Miracle and with this information to verify the questions raised in this investigation, culminating the respective conclusions and recommendations that will serve as a support to other organizations and obtain the same benefits to be had with these results were prepared.

**Keywords:** recruitment, job performance, plan of good living and colleagues.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado. (Rhtalentohumano, 2010)

El primer capítulo esta detallado por el planteamiento del problema que concite claramente en los procesos de selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro, además se determinó el tema de investigación, sus objetivos general y específicos. los cuales justificaran la razón de este estudio.

El segundo capítulo se encuentra detallado las bases fundamentales para la realización de esta investigación como la fundamentada, para luego formular la respectiva hipótesis general y específicas las cuales estarán verificadas con lo que se lograra visualizar el resultado esperado.

El tercer capítulo, aquí nos referimos a la modalidad de investigación que es de campo y también la bibliografía que nos permite definir claramente el problema existente y nos conlleva a formularnos interrogantes con respuestas trascendentales para la realización de una investigación y análisis profunda.

Culminando con el cuarto capítulo se representó la información en cuadro y gráficos, en los cuales se expresan las respuestas de los encuestados en porcentajes, donde se efectuó entonces el análisis de cada pregunta, información que ayudo a la formulación del tema propuesto, además de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Problematización

El talento humano es de principal atención en las organizaciones que desean obtener mejores resultados en esta era del conocimiento, en todo el mundo está avanzando con fuerza el cambio de enfoque de la Gestión de Recursos Humanos a comenzar a tratar a las personas de las organizaciones como socios y capital más importante de la misma.

En la ciudad de Milagro se encuentra la empresa DISMERO SA, dedicada a la distribución al por mayor y menor de productos de consumo masivo, con más de doce años en el mercado es una de las empresas con más experiencia a nivel local en su rama y la de mayor crecimiento a la vez.

A pesar de la estabilidad económica y financiera de la empresa no ha estado exenta de problemas en el rendimiento de su personal de colaboradores, **causados por la selección de personal, lo que incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa** entre las causas se pueden encontrar algunas que no cuentan con el perfil para su puesto de trabajo o que si cuentan con un perfil adecuado están realizando labores distintas.

Entre las posibles circunstancias que estarían causando el problema se han podido observar **desconocimiento de los procesos adecuados de gestión de talento humano por parte de los directivos** lo cual ha generado **contratación de personal con el perfil no adecuado** que como era de esperarse ocasiona resultados no deseados.

**De la misma forma, la carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados es** la principal causante de la confusión que existe en el personal de la empresa, esto se sustenta en que según algunos empleados existe **duplicidad de tareas entre los colaboradores**.

Por otra parte esto no es todo, existe otro proceso que al parecer está agravando el conflicto por falta de personal calificado y esto se debe a las **inadecuadas fuentes de reclutamiento** que ocasionan **selección de perfil no adecuado para el puesto requerido**.

### **Pronóstico**

De persistir el problema en la empresa con el pasar del tiempo esta se estaría llenando de personas que no tienen el perfil adecuado para sus cargos, por lo tanto se van a sentir frustrados en sus puestos de trabajo por no poder rendir lo que la empresa necesita, se intensificarían los despidos y ausentismo en la organización, pudiendo llegar a niveles mayores en que afecten la permanencia en el mercado de esta.

### **Control de Pronóstico**

Mediante el estudio propuesto se podrá conocer con exactitud las causas y efectos del problema saber su origen y determinar la manera de darle solución.

#### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador.

**Región:** 5 (Costa).

**Provincia:** Guayas.

**Ciudad:** Milagro.

**Sector:** Urbano

**Área:** Empresarial – Talento Humano

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Qué incidencia tienen la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo incide la gestión de talento humano en la contratación del perfil no adecuado?
- ¿De qué manera afecta la carencia del manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados en la duplicidad de tareas entre los colaboradores?
- ¿Cómo afecta las inadecuadas fuentes de selección de personal en la empresa DISMERO S.A.?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Diagnóstico situacional del personal que trabaja en la empresa Dismero S.A. de la ciudad de milagro y su incidencia en el desempeño laboral.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Realizar un diagnóstico situacional mediante procesos metodológicos adecuados para determinar la incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación**

- Indagar la gestión de Talento Humano de la empresa en la gestión de talento

humano por parte de los directivos de la empresa y la contratación de personal con el perfil no adecuado

- Analizar la gestión diaria de los empleados con el propósito de determinar la afectación de la carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados en la duplicidad de tareas entre los colaboradores
- Diagnosticar las inadecuadas fuentes de reclutamiento y la selección de perfil no adecuado para el puesto requerido

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

El presente trabajo es de trascendental importancia puesto que el talento humano y el énfasis que se ponga en su gestión son de fundamental repercusión para toda organización, dado el problema que se ha venido presentando en la empresa se hace imprescindible que se busque una solución inmediata.

Además este proyecto tienen mucha originalidad debido a que no se ha investigado en esta empresa ninguno de los procesos que son objetos del presente estudio y producirá conocimiento en cuanto a la manera de solucionar los problemas relacionados con la selección de personal, de la misma forma permitirá optimizar estos proceso lo que redundara en resultados específicos para la empresa que mejorará su economía y finanzas, en el campo académico se podrá aportar con soluciones que permitan innovar y formular nuevas estrategias relacionadas con el capital humano de las organizaciones del Ecuador y la región.

Por otro lado resultaran favorecidos directamente los administradores, directivos y empleados de la empresa que se está estudiando ya que el diagnostico que se emita con su debida propuesta de solución irán encaminadas a mejorar la selección y la calidad de vida de quienes ya forman parte de la empresa, de esa forma se generará una sinergia entre los proceso que nutren de personal a la empresa y la labor de estos en las operaciones diarias de la misma.

Finalmente se generará un impacto social de gran alcance, que transformara el diario vivir de los empleados y administradores en sus labores dentro de su lugar de trabajo, así mismo se espera un impacto financiero debido a que el desempeño de los empleados mejorará con ellos también la satisfacción de los clientes que querrán ser asiduos compradores, situación que redundará en mejores ingresos para los accionistas y empleados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Los siglos XVI y XVII son recordados como los que marcaron el inicio del mercantilismo capitalista en Europa ya que se empezaban a dar los primeros intercambios en que se relacionaban con productos trabajo y dinero, interviniendo la empresa, el estado y los consumidores como los tres grandes generadores de comercio.

Ya para el siglo XIX nace lo que se conoce como el capitalismo industrial en el que se empieza la empresa europea a dejar seducir por los cambios fundamentales que trajo consigo la revolución industrial , las fabricas impusieron un cambio drástico en la forma en que las empresas fabricaban su productos, situación que al mismo tiempo afecto a las formas de comercio que se conocerían, introduciéndose desde ya los conceptos de monopolio y oligopolio como problemas que se empezaban a experimentar entre la sociedad productor y consumidora.

En América el crecimiento empresarial fue liderado por los Estados Unidos y llevado de su gran necesidad de producir bienes que sean utilizados para satisfacer las necesidades de la sociedad civil, a principios del siglo XVIII el sistema bancario se había fortalecido y el intercambio comercial empezaba a posicionar la economía norteamericana como una de las más importantes en el contexto internacional. En el siglo XX ya la economía de Latinoamérica estaba impulsada por la producción petrolera, por la producción de materias primas y los primeros visos de revolución industrial se comenzaban a escuchar en economías como la de Brasil y Argentina.

En Ecuador la historia del intercambio comercial se remonta a la época de los “gran cacao” empresarios que a la vez eran productores agropecuarios y exportaban su producto hacia el extranjero, eran una gran fuente de efectivo para los bancos, influyeron en el poder político y el financiero, mas tarde empezaron también a aparecer las fabricas como por ejemplo el ingenio Valdez, que debido a sus necesidades había hecho fuertes inversiones en propiedad, planta y equipo.

Hoy la empresa Ecuatoriana se debate entre medidas que están cambiando su panorama, tratándose de competir internacionalmente en un mundo cambiante y en el cual ya hemos perdido competitividad.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

**Como referencia se ha tomado los 14 postulados de calidad de según (Deming, Eduards, 2010)<sup>1</sup>**

**1) Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.**

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, Investigar, Desarrollar e Innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: "Que inventen ellos", al referirse a los logros de Alemania y otros países en la ya lejana época de Franco.

---

<sup>1</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

## **2) Adoptar una nueva filosofía<sup>2</sup>**

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables", ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reproceso y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO 9000 los establece explícitamente: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir. (Deming, Edwards, 2010)

## **3) Dejar de depender de la inspección en masa<sup>3</sup>**

"Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o re elaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resultan innecesariamente costosas. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso".

Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección NUNCA se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba. Durante una visita a una fábrica en España de

---

<sup>2</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

<sup>3</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

un conocido japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó ¿cuántas empresas ha encontrado con Calidad Total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control en sus procesos y, por lo tanto, seguían con la inspección masiva de sus productos. (Deming, Edwards, 2010)

#### **4) Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio<sup>4</sup>**

"Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

El coste de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos.

Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de "*Proveedor Único*", disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía Dr. Deming era una "*fuentes única para cada producto*". (Deming, Edwards, 2010)

#### **5) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio**

"La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El

---

<sup>4</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

## **6) Implantar la formación<sup>5</sup> (Deming, Edwards, 2010)**

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

"La organización debe:

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

---

<sup>5</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

- evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación se degenera secuencialmente. Cada persona que se entrena mal se degenera el conocimiento recibido.

## **7) Adoptar e implantar el liderazgo<sup>6</sup>**

"La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarla ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización". (Deming, Edwards, 2010)

## **8) Desechar el miedo**

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan segura".

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial,

---

<sup>6</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles. (Deming, Edwards, 2010)

### **9) Derribar las barreras entre departamentos<sup>7</sup>**

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento pueden causarle problemas a otro."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no. (Deming, Edwards, 2010)

### **10) Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra**

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

---

<sup>7</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la **mejora continua** de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?.

### **11) Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección<sup>8</sup>**

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa".

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas "normales" (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin **un nuevo método** no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos. (Deming, Edwards, 2010)

---

<sup>8</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

## **12) Eliminar las barreras que privan a la personas de estar orgullosas de su trabajo**

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras".

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La **participación** es la forma de hacer más valiosa a una persona. (Deming, Edwards, 2010)

## **13) Estimular la educación y la auto mejora en todo el personal<sup>9</sup>**

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el **trabajo en equipo** y las técnicas estadísticas".

Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

---

<sup>9</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

#### **14) Actuar para lograr la transformación<sup>10</sup>**

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con **un plan de acción**. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de personas que entiendan los Catorce Puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el Gerente General fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente.

#### **Se ha considerado también tomar como referencia las acepciones que (Chiavenato, 2008) publica acerca de la Gestión de Talento Humano**

Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles.

La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). Muchas cosas han cambiado. El objetivo central de este libro es presentar las nuevas características y el nuevo perfil de este gratificante campo de actividad. La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información. (Chiavenato, 2008)

El autor deja en claro la migración de los conceptos desde el punto de vista administrativo de esta parte tan importante de la administración, que la califica como

---

<sup>10</sup> Calidad Productividad y Competitividad, Deming, pág. 23, 2010

inteligencia, vitalidad, acción, proacción etc. Y como la parte responsable de que ne las organizaciones de alcance la excelencia en todos los sentidos

Sin embargo también (Mintzberg, 1979)

Es desde el concepto central de la organización en donde se realizan todos los movimientos concernientes a las empresas y empresario., siendo el talento humano una parte más de todo el rompecabezas de la administracion.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **2.1.3.1 Fundamentación social**

En el punto de vista social, el presente trabajo tiene una influencia directa, debido a que mejorará la calidad de vida de los actuales empleados de la empresa, de la misma forma se mejorará la calidad de vida de los clientes que están siendo atendidos por esos empleados lo que generará un efecto sinérgico y se verá reflejado en el clima laboral que se presente en los diferentes departamentos.

#### **2.1.3.2 Fundamentación Administrativa.**

En la parte administrativa, el trabajo de investigación permitirá dar mayor facilidad a la gestión para planificar, organizar, dirigir y controlar, la gestión de talento humano, las decisiones gerenciales se verán apoyadas en todos los ámbitos jerárquicos de la organización por un staff de colaboradores que han sido seleccionados de acuerdo a las necesidades de la empresa para que sea el empleado el que se adapte al puesto

#### **2.1.3.3 Fundamentación económica**

Desde el punto de vista económico el estudio permitirá relacionar si la empresa lo desea, la problemática con los resultados económicos, teniendo así una idea de cómo los procesos de gestión de talento humano pueden repercutir en la consecución de objetivos, además será una herramienta para proponer mejoras al desempeño de los empleados lo que en si traerá mayor productividad

### 2.1.3.4 Fundamentación comercial

Se espera que los resultados de la investigación y de la solución que en base al estudio se le dese dar a cada uno de estos y que tenga un impacto directo en el área comercial de la empresa, un mejor desempeño del talento humano, se espera obviamente que repercuta en el área comercial de forma directa.

## 2.2 MARCO LEGAL

### Objetivos del plan nacional del buen vivir



**Figura 1.** Objetivos del buen vivir

**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo

Se ha considerado importante por parte de la investigadora hacer constar en este trabajo los objetivos principales del buen vivir emitidos por (SENPLADES,, 2014)y que tienen relación con el impacto social de esta tesis.

**El objetivo 1<sup>11</sup>:** “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular” establece las políticas y líneas estratégicas necesarias para radicalizar el proceso de transformación del Estado y fortalecer el poder popular y ciudadano.

**El objetivo 2** del Plan Nacional para el Buen Vivir: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”, enfrenta los problemas de pobreza y desigualdad desde una mirada multidimensional y

**Objetivo 3<sup>12</sup>:** “Mejorar la calidad de vida de la población”.

**Objetivo 4<sup>13</sup>:** “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.

**Objetivo 5<sup>14</sup>:** “Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”.

**Objetivo 6<sup>15</sup>:** “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos”.

**Objetivo 7<sup>16</sup>:** “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”.

**Objetivo 8<sup>17</sup>:** “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”.

---

<sup>11</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>12</sup> <sup>12</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>13</sup> <sup>13</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>14</sup> <sup>14</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>15</sup> <sup>15</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>16</sup> <sup>16</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>17</sup> <sup>17</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

**Objetivo 9<sup>18</sup>:** “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.

**Objetivo 10<sup>19</sup>:** “Impulsar la transformación de la matriz productiva”.

**Objetivo 11<sup>20</sup>:** “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”.

**Objetivo 12<sup>21</sup>:** “Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

**Derechos del trabajador:** <sup>22</sup>

**Cuadro 1:** Derechos del trabajador

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico (354 usd).
- A percibir horas **extras** y **suplementarias**, en el caso que trabajes estas horas. **Ver Calculadora de horas extras/suplementarias**
- A percibir los décimos tercero y **cuarto** en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.

**Fuente:** Asamblea Nacional del Ecuador

---

<sup>18</sup> <sup>18</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>19</sup> <sup>19</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>20</sup> <sup>20</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>21</sup> <sup>21</sup> Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen vivir, Ecuador, 2014

<sup>22</sup> Ministerio de Relaciones Laborales

## Obligaciones y deberes del trabajador<sup>23</sup>

**Cuadro 2:** Obligaciones del trabajador

Obligaciones del trabajador.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- Las demás establecidas en el CT.

**Fuente:** Asamblea Nacional del Ecuador

---

<sup>23</sup> Ministerio de Relaciones Laborales

## Obligaciones y deberes del empleador <sup>24</sup>

**Cuadro 3:** Obligaciones y deberes del empleador

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 354.00 usd (sbu 2015).
- Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

**Fuente:** Asamblea Nacional del Ecuador

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

#### Glosario de términos.

#### Siglas

**GTH:** Gestión del Talento Humano

**RRHH:** Recursos humanos

**MINLAB:** Ministerio de lo laboral

---

<sup>24</sup> Ministerio de Relaciones Laborales

**Procesos:** Conjunto secuencial de procedimientos para que se cumpla determinada gestión

**Perfil:** Características de la persona que debe ocupar un puesto determinado

**Cargo:** Conjunto de responsabilidades de un puesto

**Duplicidad de tareas:** Hecho en el que dos o más personas realizan la misma tarea repetitivamente y sin necesidad.

**Reclutamiento:** Acción de atraer a personas que aspiran a un determinado puesto

**Selección:** Elegir la persona adecuada para un puesto de trabajo

**Puesto:** Características en conjunto de las responsabilidades de un colaborador.

**Adiestramiento:** Es una actividad que se realiza con el fin de preparar a una persona o grupo para desempeñar una buena función y buen desenvolvimiento en su área laboral, dándole así la oportunidad a dicha persona de renovar los conocimientos que está posee para que puede ejercer su puesto de trabajo satisfactoriamente.

**Asignaciones:** Son aquellas remuneraciones que recibe un trabajador por haber puesto su capacidad de trabajo al servicio del empleador, es decir, es el derecho que tiene esa persona por haber dado a disposición su fuerza de trabajo.

**Administración de personal:** Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

**Capital Humano:** Es una teoría designada para expresar los factores, tanto cualitativos, como cuantitativos, en el grado de formación y productividad de las personas involucradas en el proceso de producción en una empresa.

**Competencia Laboral:** Es una habilidad innata o adquirida, compuesta por los conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar un cargo.

**Capacitación laboral:** Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

**Clima organizacional:** Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

**Comportamiento laboral:** Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

**Conflictos:** Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

**Departamento:** Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

**Desempeño:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

**Desempleo:** Falta de trabajo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

**Incentivos:** Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

**Inteligencia emocional:** Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

**Fuente de Reclutamiento:** Son los canales a través de los cuales las empresas pueden identificar y ubicar a candidatos potenciales para ocupar una vacante; externo o interno dependiendo la política que tenga la organización para este proceso.

**Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

**Patrono:** Es una persona, entendiéndose por tal, tanto las personas físicas o de existencia visible como las jurídicas, que no tienen signos característicos de humanidad pero son entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, que tienen a sus servicios una o más personas físicas o trabajadores, que ponen a su disposición su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración o sueldo.

**Selección de personal:** Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

**Staff:** Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La actual selección de personal incide negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- El desconocimiento de la gestión de talento humano han ocasionado contratación de personal con el perfil no adecuado
- La carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados ha causado duplicidad de tareas entre los colaboradores
- Las inadecuadas fuentes de selección de personal con perfil no adecuado para el puesto requerido.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis General**

##### **Variable Independiente**

Selección de personal

##### **Variable Dependiente**

Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro.

#### **Hipótesis Particulares**

##### **Hipótesis Particular 1**

##### **Variable Independiente**

El desconocimiento de la gestión de talento humano por parte de los directivos de la empresa

##### **Variable Dependiente**

Contratación de personal con el perfil no adecuado

##### **Hipótesis Particular 2**

##### **Variable Independiente**

La carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos

adecuados

**Variable Dependiente**

Duplicidad de tareas entre los colaboradores

**Hipótesis Particular 3**

**Variable Independiente**

Las inadecuadas fuentes de selección de personal

**Variable Dependiente**

Perfil no adecuado para el puesto requerido

## 2.4.4 Operacionalización de las variables.

**Cuadro 4.** Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTO	PREGUNTA DE LA ENCUESTA
GENERAL	V.I: Selección de personal	Metodología para admitir nuevo personal en la empresa	Manual de perfiles	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	1. ¿Se sintió usted a gusto con la atención del personal de esta empresa? Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
	V.D: desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro	Resultados del trabajo de un colaborador	Actas de evaluación de desempeño	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	2- ¿La persona que lo atendió demuestra que conoce como hacer su trabajo? Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
PARTICULAR 1	V.I: El desconocimiento de la gestión de talento humano	No conocer la metodología adecuada para admitir nuevo personal en la empresa	Evidencias de los procesos de selección	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	3- ¿Fue atendido con rapidez por el personal que labora aquí? Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
	V.D: Contratación de personal con el perfil no adecuado	Ingreso de colaboradores que no están acordes con la exigencias del puesto y la empresa	Evaluaciones de desempeño	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	4- ¿Al entrar al local hubo personas que le ayudaron en su compra? SI ___ NO ___
PARTICULAR 2	V.I: La carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos	No existencia de documento que detalle funciones de los colaboradores	Documento con la información detallada	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	5- ¿Nota un buen ambiente y trato entre el personal que atiende al público? Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
	V.D: Duplicidad de tareas entre los colaboradores	El hecho de tener tareas que se realizan más de una vez por más de un empleado	Análisis de tareas	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	
PARTICULAR 3	V.I : Las inadecuadas fuentes de reclutamiento	Medios para anunciar las vacantes que no se ajusten a las necesidades de la empresa	Evidencias de anuncios para difundir vacantes	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	6- ¿De seguir el desempeño que usted ha observado en los empleados volvería usted a comprar en este negocio? SI ___ NO ___
	V.D: Selección de personal con perfil no adecuado	Ingreso de personas con aptitudes distintas a las requeridas para el cargo.	Evaluación de desempeño	ENCUESTA/CUESTIONARIO ENTREVISTA/FORMULARIO	7- ¿Considera necesario elevar el nivel de capacitación de los colaboradores que atienden al público? Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

**Fuente:** Trabajo de Investigación  
**Autora:** María Fernanda Bravo Cacpata

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **Diseño de la Investigación:**

En este trabajo de investigación se tomarán encuestas las mismas que serán procesadas y cuyos trabajos se reflejarán estadísticamente con cantidades porcentuales, además se aplicarán entrevistas las que mostrarán el razonamiento cualitativo con respecto a la problemática que tiene la compañía DISMERO SA

##### **Tipos de investigación**

##### **Descriptiva:**

También se la conoce como investigación estadística según (Hernandez Sampieri, 2010)) “es la que busca conocer los hechos o fenomenos que son de interés social y describir para bien de la sociedad”.

Se utilizará la investigación descriptiva por que el fenomeno estudiado es de interés e impacto soacial y se ha encontrado la necesidad de describr lo que está sucediendo para poder llegar a una concluison y posible solución en posteriores estudios.

##### **La investigación Correlacional:**

Es aquella que de acuerdo a lo expresado por (Hernandez Sampieri, 2010) “Busca determinar hasta qué punto las variaciones de una variable influyen y tienen relación con las variaciones de otra”.

Se hará uso de la investigación Correlacional porque existen variables de tipos distintos en estudio y se desea saber qué relación tienen los cambios efectuados en la variable x en el comportamiento de la variable y y por ejemplo se desea saber si la selección de personal afecta o tienen relación con el desempeño de los colaboradores.

### **La Investigación de mercado.**

Por qué busca los hechos que el mercado en donde se mueven los clientes se relacionan para producir resultados, tomando en cuenta los dicho por (PROMONEGOCIOS, 2011)“Busca obtener información de negocios para la toma de decisiones y la práctica de la mercadotecnia”

Se realizará una investigación de mercado al tomar datos de los clientes y demás interesados en el proceso investigado que forman parte de la dinámica de la puesta en marcha de la empresa en el mercado al que sirve y no solo internamente.

### **Investigación de Campo:**

De acuerdo con (Arango, 2011 , ), es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados. Y se justifica su utilización por que la mayor parte de la recolección de datos y observación se la hará en el mismo lugar de los hechos.

La utilizaremos por que debido a la naturaleza del problema para establecer claramente las causas y consecuencias establecidas en el capítulo uno se debe interactuar con el medio en el que se desarrolla el problema y además porque la recolección de datos se la hará directamente en el lugar de los hechos

### **Investigación histórica:**

este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones validas a menudo derivadas

de hipótesis, en el presente trabajo verificaremos el comportamiento histórico del problema con relación a la realidad actual.

La investigadora ha considerado que es también una investigación de tipo histórica por que los antecedentes de este problema cobran vida desde tiempo atrás, mucho antes de haberse iniciado la investigación, y para llegar a una certeza se necesita como se hizo en la formulación y sistematización plantear preguntas que nos lleven a analizar los hechos cronológicamente acaecidos en la empresa.

#### **Investigación Primaria:**

Toma datos de primera mano del objeto de estudio. En este trabajo se tomarán datos directamente recogidos por la investigadora.

Se estima que debe tener datos primarios por la utilidad de estos para determinar que el problema tiene incidencia actual en la organización y que sus datos son de primera mano.

#### **Investigación secundaria:**

Toma datos de libros, revistas, archivos y otros de gran utilidad para el desarrollo del estudio. Se hará en el presente trabajo una revisión de bibliografía y otros materiales secundarios para comparar las diversas teorías con el problema suscitado.

Ayudará a establecer mediante revisión de bibliografía y de las mismas actas o registros de la empresa como se ha venido tratando la selección de personal y que han manifestado los teóricos y expertos con respecto a lo acontecido para darle congruencia epistemológica al trabajo presente

### **3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.2.1 Característica de la población**

Dentro de la población que se estudiará se encuentran los empleados de la empresa, los colaboradores, los clientes internos y externos que están directamente involucrados en la dinámica que este estudio busca analizar.

### **3.2.2 Delimitación de la población.**

La población se encuentra situada en la empresa DISMERO y específicamente entre los empleados, colaboradores, clientes internos y externos, los que regularmente viven en Milagro y su cabecera cantonal o lugares apartados, entre los clientes existen quienes compran para su consumo y otros para abastecer sus pequeños negocios

### **3.2.3 Tipo de muestra**

El tipo de muestra a utilizarse en este estudio es no probabilística.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Se encuestará a 50 clientes de la empresa para conocer su opinión en torno al problema

### **3.2.5 Proceso de selección**

La selección de la muestra que se hará es de tipo no probabilístico y el procedimiento para ello se lo hará de acuerdo a causas relacionadas con la investigación, como el ser emprendedor, el haber recibido educación en emprendimiento, haber tenido éxito o fracaso en el cometido de emprender.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos teóricos**

**Analítico-Sintético:** Es el método que separa las partes del problema y luego las vuelve a unir de acuerdo a las que tienen relación lógica entre s, será útil en este estudio porque analizaremos cada una de las partes del problema para determinar donde se produce el error y luego sintetizarla en una.

### **Método hipotético deductivo:**

Consiste en proponer hipótesis de acuerdo a las inferencias hechas por la investigadora y se la utiliza en este trabajo para comprobar si las afirmaciones son correctas.

Se ha usado este método por que debido a la naturaleza del trabajo es necesario que la investigadora haga inferencias en cuanto al situación de DISMERO y luego acuda al campo de los hechos para comprobarlas y darle validez científica al estudio.

#### **Método inductivo:**

La inducción nos lleva de lo particular a lo general, de una parte a un todo y permite analizar particularmente el hecho para llegar a conclusiones generales. En este estudio se realizará un estudio pormenorizado que nos permitan inferir teorías generales del problema.

Se considera pertinente usar este método porque es necesario analizar las particularidades del proceso estudiado para que con estos resultados nos lleve a conclusiones generales.

#### **Método Deductivo:**

Es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple de la misma forma plantearemos la generalidades del problema suscitado para luego determinar lo particular o simple de la situación.

Es de gran utilidad en este estudio porque el analizar el problema de manera general nos lleva a inferir en las particularidades y entonces analizarlo desde la perspectiva de lo simple por ejemplo el análisis que generalmente el problema de manera general a la gestión del talento humano y esto lleva a estudiar cada uno de los sub sistemas particulares de la gestión.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

#### **Método de Observación**

Consiste en la apreciación del centro de investigación y su diseño va de acuerdo al objetivo de la investigación.

La observación puede ser utilizada en distintos periodos de una investigación, por ejemplo, al inicio de la misma se utiliza el método de observación para identificar el diagnostico.

A través de la observación pudimos conocer las causas de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro.

La observación es el método empírico más utilizado y eficaz.

### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

#### **La encuesta:**

Es una técnica de recolección de datos que se basa en plantear un cuestionario a una muestra de individuos para conocer su opinión. Debido a que necesitamos conocer la opinión de varios actores en la dinámica del Talento humano en DISMERO usaremos la encuesta como una de las técnicas de recolección de datos.

#### **La entrevista:**

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas en las que el o los entrevistados proporcionan información útil para el trabajo de investigación. Se la lleva a cabo en este estudio para conocer la opinión de involucrados en el tema por la necesidad que existe de aportar temas cualitativos al estudio.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recopilada la información durante el proceso de investigación que se manejó con una encuesta, las cuales tuvieron 10 preguntas cerradas y con una entrevista, luego se procederá con los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, empleándose las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Las empresas de este siglo deben estar conscientes que todas las acciones que se realice con el talento humano de la organización tiene una directa repercusión en las otras áreas de la organización, es precisamente lo que sucede con la organización que se está estudiando en el presente trabajo de investigación lo que trae consigo otros inconvenientes como la baja en las ventas, en el rendimiento poniendo en peligro el crecimiento la permanencia del negocio y la fuente de ingresos para los accionistas y de trabajo para los colaboradores de la empresa como mencionó Stanford (2010) :

“Las historias de las puestas en marcha de negocios son similares a lo que sigue: “Tuvimos una gran idea. Obtuvimos los fondos. Contratamos gente. Por un tiempo nos fue bien, pero algo pasó, sufrimos una crisis”. Desgraciadamente el 50% de las puestas en marcha no sobreviven más allá de los primeros tres años”

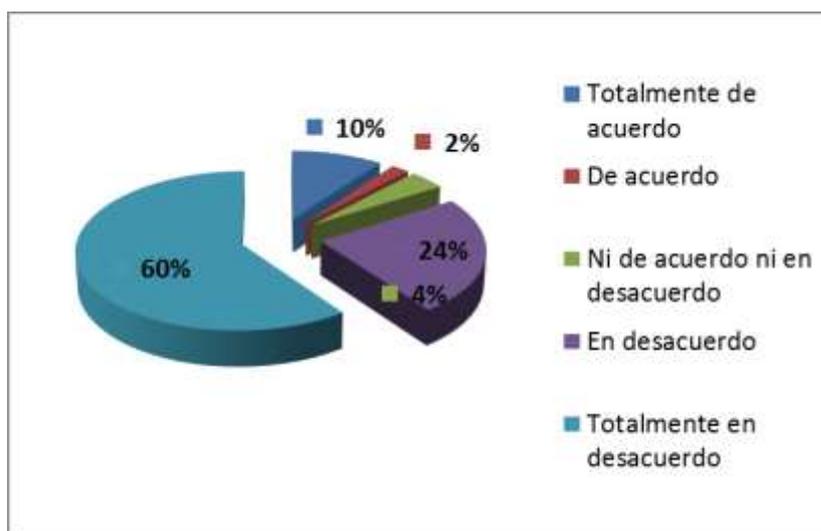
Es la gestión del talento humano en donde empieza y terminan las acciones que una empresa desea dar para cumplir sus objetivos, es por las personas que integran la organización que se dan los resultados y se toman los correctivos, es por las personas que se desarrolla una cultura organizacional y desde allí empieza todo proceso, por ese motivo en la empresa que se ha estudiado se detallará a fondos los resultados del estudio hecho mediante recolección de datos.

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVA

### 1. ¿Se sintió usted a gusto con la atención del personal de esta empresa?

**Cuadro 5:** Satisfacción con la atención de los empleados

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	10%
De acuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	12	24%
Totalmente en desacuerdo	30	60%
total	50	100%



**Figura 2.** Satisfacción con la atención de los empleados

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.

**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

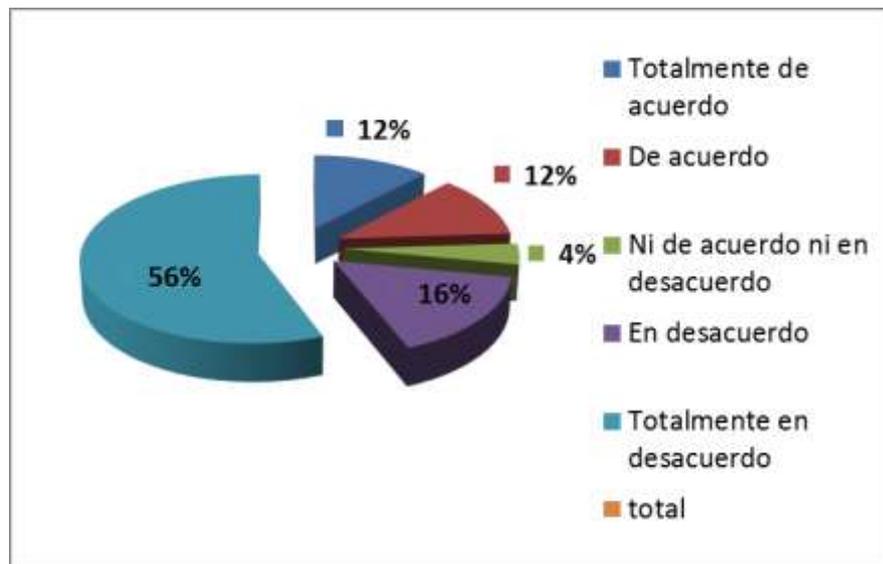
**Análisis e interpretación-** Observamos que el 60% de los clientes encuestados se muestra en desacuerdo con haberse sentido a gusto con la atención que recibió en la empresa muestra que el problema está pasando a un sentido en el que la personas más importante del negocio se está viendo afectada como es el cliente.

## 2- ¿La persona que lo atendió demuestra que conoce como hacer su trabajo?

**Cuadro 6:** Conocimiento del trabajo realizado

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12%
De acuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	8	16%
Totalmente en desacuerdo	28	56%
Total	50	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 3.** Conocimiento del trabajo realizado

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

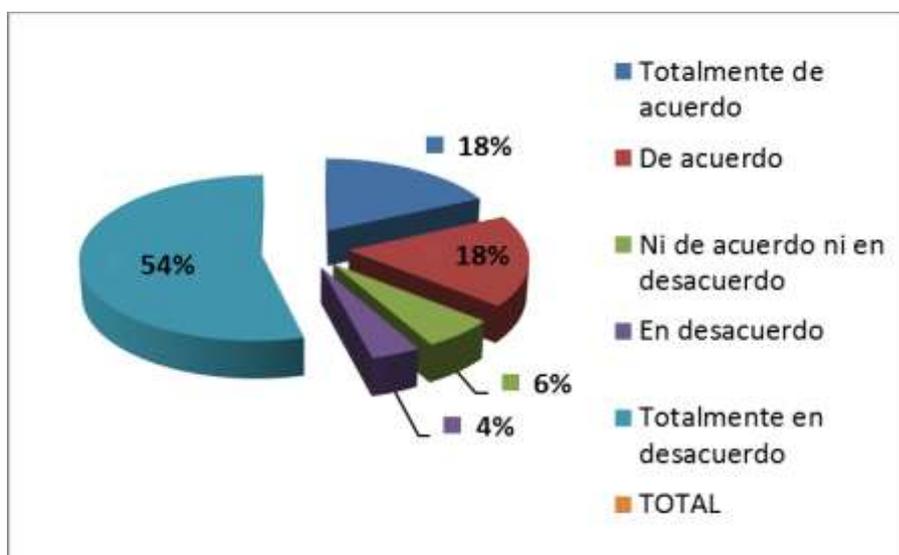
**Análisis e interpretación-** Según la percepción del 56% de los clientes encuestados los empleados que los atendieron no conocen su trabajo o no están preparados para llevarlo a cabo situación que se une al asunto de la mala atención o el no haberse sentido a fusto en el local, se muestra claramente un círculo vicioso que es factible detener para dejar de afectar la imagen y posiblemente los ingresos de la empresa.

### 3- ¿Fue atendido con rapidez por el personal que labora aquí?

**Cuadro 7.** Rapidez de la atención al cliente

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	18.00%
De acuerdo	9	18.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Totalmente en desacuerdo	27	54.00%
TOTAL	50	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 4.** Rapidez de la atención al cliente

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

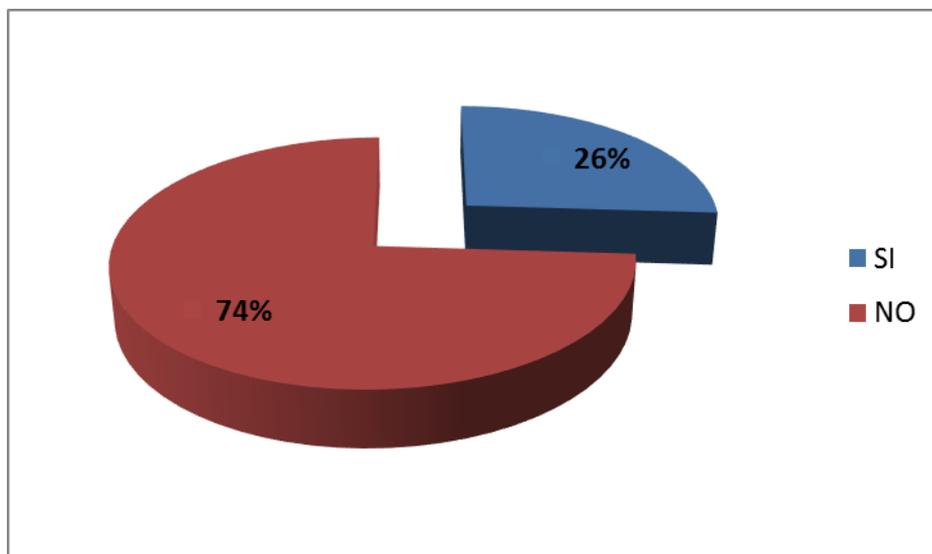
**Análisis e interpretación-** Como podemos observar el 54% de las personas están manifestando que no se los atención rapidez, las compras de supermercado son por lo regular hechas con rapidez y por personas que asignan una cantidad de tiempo para esa labor y para que sea una atención de calidad debe ser rápida

#### 4- ¿Al entrar al local hubo personas que le ayudaron en su compra?

**Cuadro 8:** Asistencia en la compra

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
SI	13	26%
NO	37	74%
TOTAL	50	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 5.** Asistencia en la compra

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

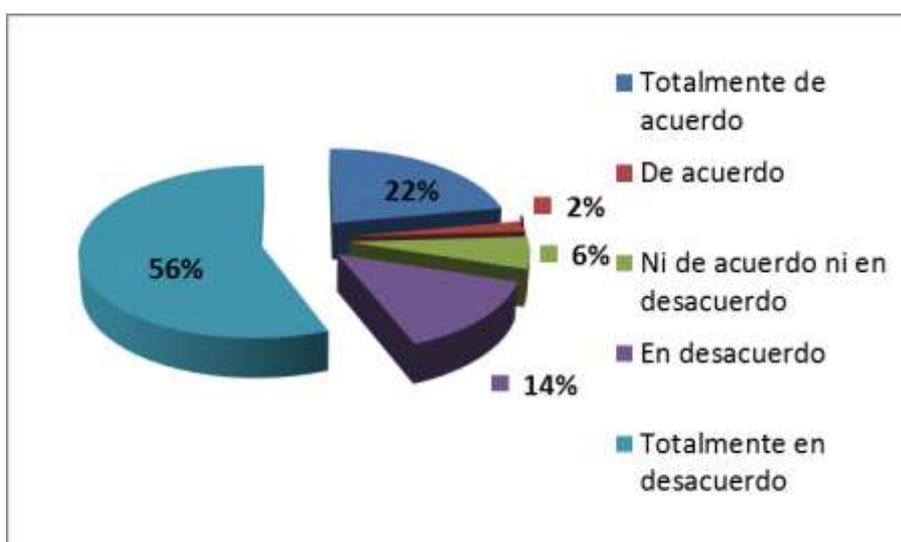
**Análisis e interpretación.-** Según manifiesta el 74% de las personas no fue ayudado por nadie a obtener indicaciones sobre sus compras en el supermercado, otra de las variables claves de un negocio de este tipo es poder reconocer a las personas que trabajan en el lugar y sobre todo que estas estén dispuestas a brindar ayuda.

## 5- ¿Nota un buen ambiente y trato entre el personal que atiende al público?

**Cuadro 9:** Ambiente de trabajo percibido por el cliente

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	22%
De acuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	28	56%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 6:** Ambiente de trabajo percibido por el cliente

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C

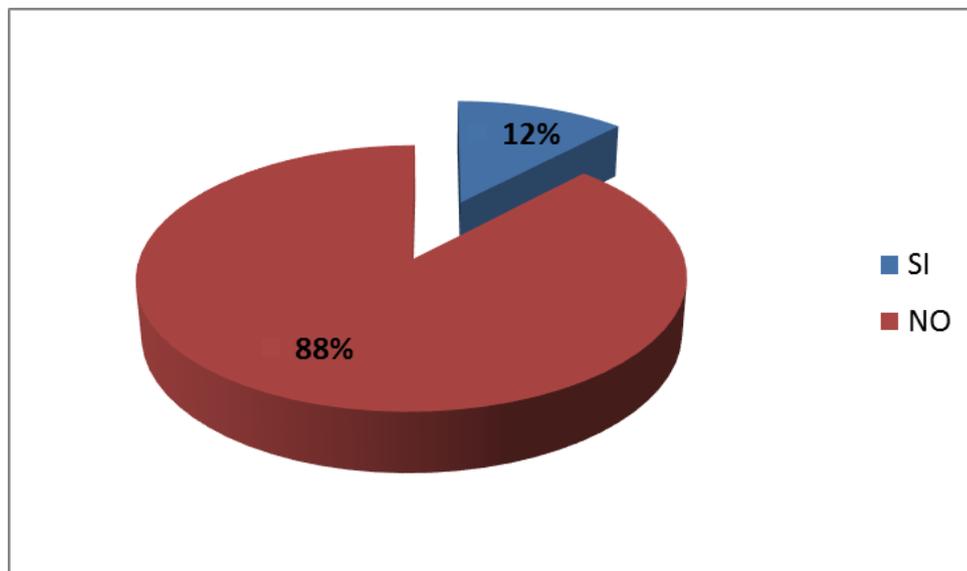
**Análisis e interpretación.-** Observamos que el 56% de la personas que acuden a comprar a la empresa sienten que no hay un buen ambiente o trato entre los colaboradores, cuestión sumamente crítica por la percepción que tiene el cliente, para quien la imagen de la empresa son quienes ellos ven atendiendo al cliente.

**6- ¿De seguir el desempeño que usted ha observado en los empleados volvería usted a comprar en este negocio?**

**Cuadro 10:** Fidelidad de acuerdo al desempeño del colaborador

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
SI	6	12%
NO	44	88%
TOTAL	50	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 7.** Fidelidad de acuerdo al desempeño del colaborador

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

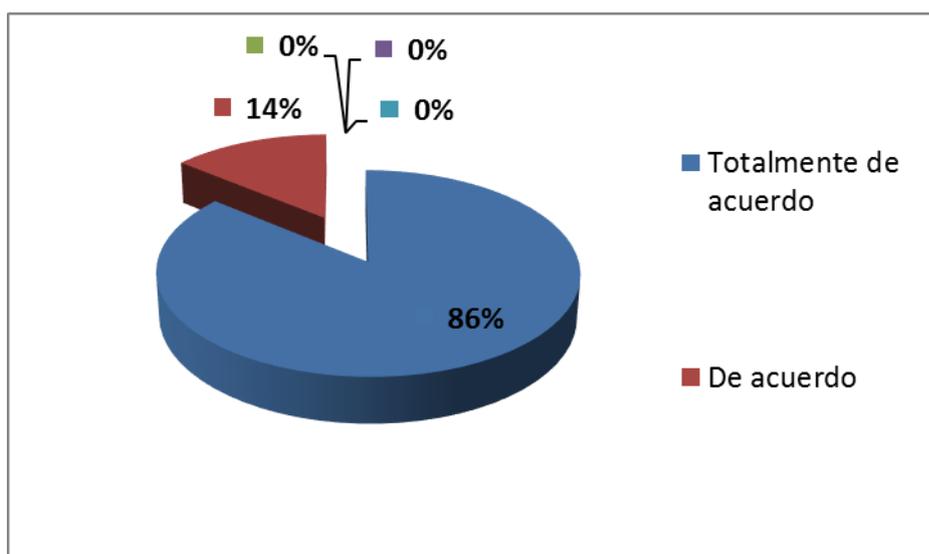
**Análisis e interpretación-** Como resultado de las otras preguntas que se le hicieron a los clientes el 88% de ellos manifiesta que la situación de la interacción entre empresa y clientes puede llegar a generar una pérdida de clientes ya que ellos buscarían un lugar en el que sean tratados como lo más importante.

**7- ¿Considera necesario elevar el nivel de capacitación de los colaboradores que atienden al público?**

**Cuadro 11:** Nivel de capacitación de empleados

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	86%
De acuerdo	7	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 8.** Nivel de capacitación de empleados

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

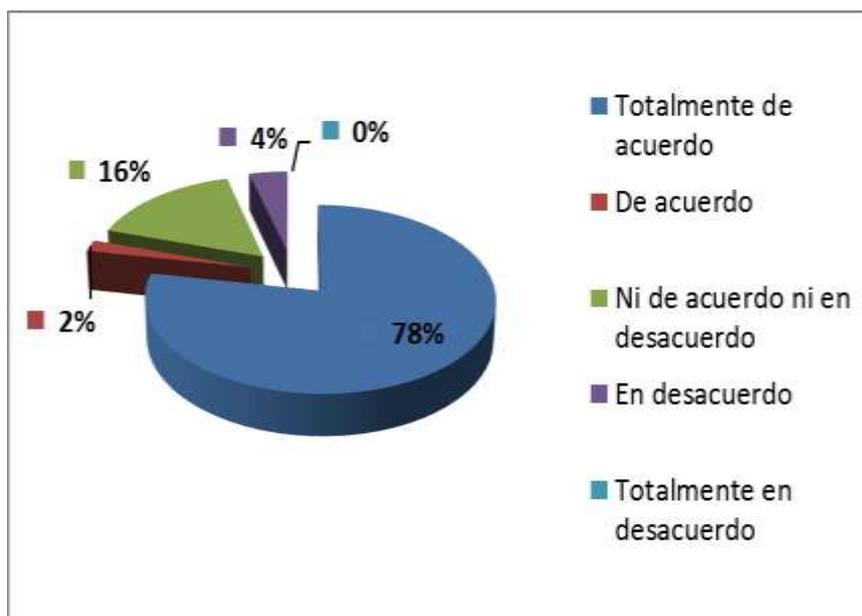
**Análisis e interpretación-** El 86% de los encuestados está de acuerdo que es necesario que se capacite a los colaboradores de la empresa para que esto redunde en un mejoría en la atención al cliente también puede ser una tabla de salvación y cubrir la brecha de satisfacción al cliente que se ha generado.

**8- ¿Si fuera ayudado en su compra escogería mejor y con más rapidez su producto?**

**Cuadro 12:** Necesidad de ayuda en la compra

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	78.00%
De acuerdo	1	2.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 9.** Necesidad de ayuda en la compra

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

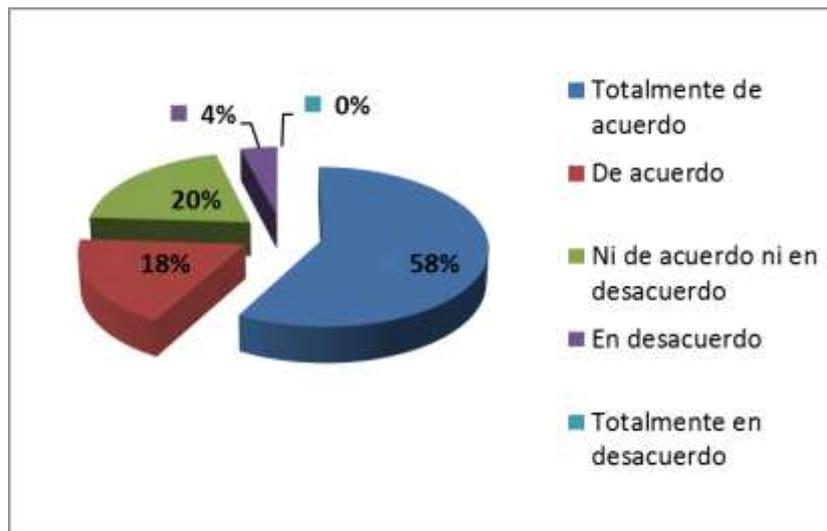
**Análisis e interpretación-** Como podemos observar el 78% de los clientes encuestados desearía recibir una ayuda para escoger sus productos, manifiesta que al hacer esto lo haría con más rapidez y facilidad, lo que también podría traer que compren más productos.

**9- ¿Piensa que esta empresa debería seleccionar de mejor manera su personal?**

**Cuadro 13:** Necesidad de seleccionar mejor personal

<b>OPCIONES</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	29	58.00%
De acuerdo	9	18.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.



**Figura 10.** Necesidad de seleccionar mejor personal

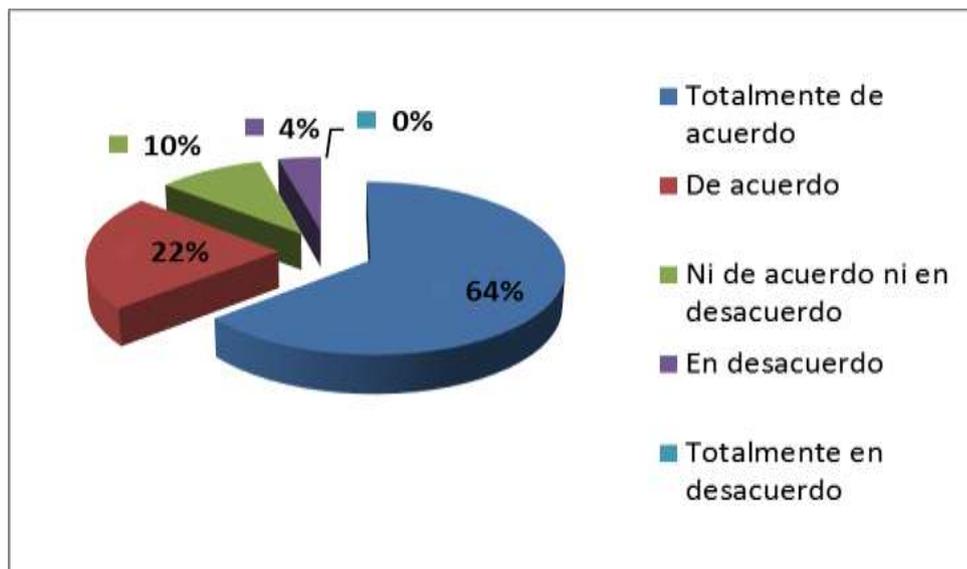
**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.  
**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

**Análisis e interpretación.-** Si un 58% de tus clientes están manifestando que deberían seleccionar mejor la selección de quienes ingresan a trabajar a la empresa, es que ellos han notado que debe haber un cambio sobre todo en la manera en que la empresa los trata.

**10 - ¿Un personal más preparado para el trabajo que realiza atraería más clientes a la empresa?**

**Cuadro 14:** Fidelidad y personal mejor preparado

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	64.00%
De acuerdo	11	22.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Figura 11.** Fidelidad y personal mejor preparado

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de Empresa DISMERO.

**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

**Análisis e interpretación-** Los clientes en su mayoría, de hecho en un 64% de los que fueron encuestados coinciden con que la empresa tendría mucho más clientes si la atención al cliente mejoraría.

## Entrevistas

Se procedió a entrevistar a un directivo el Dr. Walter Herrera director del área de seguridad y salud laboral encargado de la seguridad y la salud física y mental de los colaboradores de la organización

### Preguntas:

#### **1. ¿Qué importancia tiene la salud mental de un colaborador en su desempeño?**

Es crítico ya que muchas veces quienes nos encargamos de monitorear su estado de salud no alcanzamos a ver o detectar algún problema que se presente en esa área, por decirte un ejemplo. Un empleado puede tener un problema familiar que lo afecta en su ánimo y manera de trabajar y fingir que está bien, mientras que su rendimiento no es el mismo que en instancias normales,

#### **2. ¿Cuándo un colaborador se enfrenta a un puesto de trabajo para el que no está capacitado o preparado y lo debe cumplir por necesidad u obligación esto viene a afectar su estado de ánimo?**

Desde luego, es una de las incidencias que más se pueden notar, las personas hacen su trabajo porque es un medio para llevar el sustento a sus hogares pero la mayoría de las veces hay eventos o situaciones inherentes que no pueden soportar en situaciones normales, eso hace que desde que salen de sus hogares hacia sus puestos de trabajo salen odiando el lugar en el que van a pasar 8 o más horas del día, lo que a mi juicio es más peligroso es que esto se vuelve normal y parte de la cultura de la mayoría de los empleados debería estudiarse el porcentaje de rendimiento que se pierde por esta situación.

#### **3. ¿En esta empresa existe este tipo de situaciones?**

Si y muy seguidas, lastimosamente yo recibo el problema para tratar de solucionarlo pero no está en mis manos evitarlo, he dado algunas sugerencias al respecto.

#### **4. ¿Qué sugiere en estas situaciones en esta empresa?**

La mejor que podemos implementar es revisar e mejorar los métodos de selección de personal para cuidar que se realice un trabajo eficaz.

**5. ¿De qué depende que se opere este cambio o que se acepte una propuesta al respecto?**

No se han hecho propuestas claras y aun estas que se han hecho no han llegado a manos de los directivos que toman la decisión se han quedado en los escritorios de algunos colegas mandos medios que no han hecho trascender las propuestas, depende de un proyecto claro y elaborado y el contacto directo con la parte directiva.

## **Entrevista a Clientes**

Se realizó entrevistas a un cliente de la empresa escogido según la periodicidad de sus visitas a la empresa, es decir los que por ser más asiduos están más familiarizados con el problema.

Sr. Alfredo Castillo, padre de familia, empleado público, realiza compras para las necesidades de su hogar dos veces por mes

### **Preguntas:**

#### **1. ¿Qué experiencia vive cuando viene de compras a esta empresa?**

Aquí encuentro todo lo que necesito, está todo en un mismo sitio y por eso me ahorra tiempo y dinero es esa la principal causa de ser cliente.

#### **2. ¿De qué manera califica el desempeño de los empleados que lo atienden?**

Puede mejorar, las perchas deberían estar más estoqueadas, y los empleados deberían conocer mejor de precios y de existencias, uno de los principales problemas es la lentitud de ellos en reaccionar.

#### **3. ¿Eso puede llegar a desmotivarlo de comparar aquí?**

Bueno no hay otro lugar más surtido por eso vengo pero uno siempre quiere que lo traten bien debería haber un cambio de parte de la empresa.

#### **4. ¿Cree que debería seleccionarse con más cuidado el personal que entra a laboral aquí?**

El cliente es lo más importante de un negocio por lo tanto cuando alguien ingrese a trabajar tiene que estar seguro que le gusta el trato con el cliente que es el que paga el duelo de todos en un negocio.

## **Entrevista a colaborador del departamento de Recursos Humanos.**

**Entrevistado:** Jorge Méndez Carrera

**Cargo:** Coordinador de Recursos humanos

### **1- ¿En esta empresa se llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección de talento humano de acuerdo a las necesidades de la vacante presentada?**

No, de esa manera no, solo tenemos una base de datos de aspirantes, colocamos anuncios de personal o pedimos a los actuales colaboradores de la empresa que nos refieran alguien que conozcan. Pero se ha realizado un levantamiento de perfiles necesarios.

### **2- ¿Cuántos de los directivos e integrantes del departamento son profesionales con formación en el área de Talento humano?**

Pues, la mayoría somos CPA y el director no posee título universitario está por parte de los directivos él es familiar directo de los propietarios de la empresa

### **3- ¿Considera usted que es necesario que el personal de su departamento tenga formación en Recursos Humanos y por qué?**

Obviamente se nota la necesidad de esas destrezas, es necesario revisar todos los procesos y apegarlos a las normas de la dirección de talento humano, hasta ahora hemos hecho el trabajo de una forma operativa, ya es hora de pasar a otra fase del trabajo.

### **4- ¿Cómo se ha manifestado esa necesidad?**

Existen procedimientos que se los realiza con orden pero no con la especialización que se precisa para seleccionar y admitir personal en la organización, quienes actualmente laboramos aquí conocemos los detalles generales muy bien,, sin embargo es necesario que el líder que estaría al frente manejara estos temas a nivel profesional.

**5- ¿Estas falencias han repercutido negativamente en el desempeño de los empleados?**

Desde luego se crea un ambiente de tensión por que el empleado en el fondo desea hacer bien las cosas y por otro la falta de conocimientos y destrezas debido que su formación o experiencia no son de acuerdo al puesto que debe desempeñar.

**6- ¿Durante el estudio que se está realizando en la empresa se han conseguido información que no se cuenta con manuales respectivos del departamento como por ejemplo el manual de procedimientos y el análisis y descripción de puesto que repercusión cree usted que puede traer este inconveniente?**

Nunca se ha contado con esos manuales específicos existen algunos procedimientos escritos para poder actuar, sin embargo no existe ninguna indicación o documento que avale el formalismo de esos procedimientos.

**7- ¿La ausencia de este tipo de manuales ha causado problemas a la hora de coordinar las responsabilidades de los empleados como por ejemplo duplicidad en funciones o tareas?**

Dicho de esa forma si, hemos notado en el camino que más de una persona se encarga de perchar el mismo producto a la misma hora por ejemplo para denotar responsabilidades básicas, pero al mismo tiempo encontramos dos personas encargadas de facturar a la misma empresa en otro caso el seguimiento de inventario muchas veces lo hacen dos veces al día dos personas diferentes sin que ellos sepan que se está duplicando y en los dos casos hay alguien que les supervisa y exige la misma clase de tareas

### 4.3 RESULTADOS

Las encuestas y las entrevistas realizadas reflejan que el problema tiene graves consecuencias y que las causas son las predichas en este trabajo de investigación, es de gran utilidad que se comprare los componentes del talento humano para que este traslade un buen servicio al cliente, el cliente debe ser atendido con calidad lo que se denota por la capacidad de la persona de conocer su trabajo, en las encuestas que hemos realizado los clientes en su gran mayoría han manifestado que no parece que esto se esté dando, o sea que no están siendo atendido con calidad.

Otro de los componentes del talento humano es que haga su trabajo con calidez, la que hace que el cliente siente empatía con la empresa y con los colaboradores, no se está estudiando la calidad del servicio al cliente sin embargo se está reflejando la falencia que existe en el desempeño del colaborador y la repercusión en la fidelidad del cliente.

Un componente de gran componente del desempeño del talento humano es la agilidad para realizar su trabajo, los clientes manifiestan que no son atendidos con la rapidez que ellos necesitan lo que deja ver una vez más falencias en el desempeño de los colaboradores de la empresa.

De la misma forma las entrevistas realizadas dejan ver que no existe en la empresa un sistema adecuado de selección de talento humano en esta organización y que no se tiene el conocimiento por parte de los directivos ni de los colaboradores acerca de los procedimientos técnicos de selección y los otros procesos afines.

## 4.4 VERIFICACION DE LA HIPÓTESIS

**Cuadro 15.** Verificación de la hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>La selección de personal incide negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA</p>	<p>Esta hipótesis queda comprobada en la pregunta número uno de la entrevista a directivos que dice            ¿En esta empresa se llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección de talento humano de acuerdo a las necesidades de la vacante presentada?            A lo que el entrevistado responde que no se lo hace sino que se llevan a cabo de una forma distinta que por su descripción es empírica.</p>
<p>El desconocimiento de la inadecuada gestión de talento humano por parte de los directivos de la empresa ha ocasionado contratación con el perfil no adecuado</p>	<p>Se ha comprobado esta hipótesis con la pregunta número dos de la entrevista que dice:            1- ¿Cuántos de los directivos e integrantes del departamento son profesionales con formación en el área de Talento humano?            Cuestión que el entrevistado responde que la mayoría son CPA y sin el debido conocimiento            Además se puede comprobar con la pregunta de encuesta que dice:            ¿La persona que lo atendió demuestra que conoce como hacer su trabajo?            El 72% está entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo lo que muestra que el cliente percibe una falta de competencia por parte del empleado</p>
<p>La carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados ha causado duplicidad de tareas entre los colaboradores</p>	<p>Esta hipótesis se comprueba con la pregunta número seis de la entrevista que dice:            6- ¿Durante el estudio que se está realizando en la empresa se han conseguido información que no se cuenta con manuales respectivos del departamento como por ejemplo el manual de procedimientos y el análisis y descripción de puesto que repercusión cree usted que puede traer este inconveniente?            El entrevistado responde que no tiene el documento no se usa ni existe en la empresa</p>
<p>Las inadecuadas fuentes de reclutamiento han causado la selección de personal con perfil no adecuado para el puesto requerido</p>	<p>Esta hipótesis se comprueba en la pregunta número 1 de entrevista a directivo en la que se cuestiona:            1- ¿En esta empresa se llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección de talento humano de acuerdo a las necesidades de la vacante presentada?            A lo que se responde que se lleva el proceso de forma empírica y sin un proceso técnico como se debería hacer            En la pregunta número 9 de la encuesta también se comprueba esta hipótesis al preguntar            9- ¿Piensa que esta empresa debería seleccionar de mejor manera su personal?            El 58% está totalmente de acuerdo y el 18% de acuerdo con lo que se comprueba que no se cuenta con personal que tenga el perfil adecuado</p>

**Elaborado por:** María Fernanda Bravo C.

## CONCLUSIONES

- Para la realización de este trabajo investigativo se pudo conocer que dentro de la empresa existe inadecuada de selección de personal, lo que impide el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa afectado la estabilidad económica y financiera.
- Además del desconocimiento que tienen los directivos de la empresa ha causado una mala en la selección del personal debido a que contratan el personal con el perfil no adecuado y lo que generan son resultados no esperados.
- Así mismo existe la carencia de un manual para un respectivo análisis y descripción de los cargos adecuados del personal que labora en la empresa, por ende existe duplicidad de tareas entre los colaboradores.
- Por último la falta de personal calificado en las diferentes áreas de trabajo debido a las inadecuadas fuentes de reclutamiento por lo que está ocasionando la selección de perfiles no adecuados para los puestos requeridos.

## RECOMENDACIONES

- Reestructurar el departamento de talento humano de la empresa cuidando de no afectar a personas en sus empleos, optando por la capacitación re ubicación de las personas a fin de incorporar personas con conocimientos de Gestión estratégica de Talento Humano.
- Realizar un levantamiento de perfiles en todos los cargos de la organización para determinar el tipo de personas y las competencias que deben tener quienes se incorporan a los nuevos cargos.
- Elaborar un programa de capacitación para nivelar los conocimientos de las personas que ya ocupan cargos y necesitan conocimientos en áreas específicas a fin de aprovechar la experiencia ganada en la empresa hasta ahora.
- Desarrolla mecanismos de monitoreo y al aplicar la sucesión o reemplazo de cargos existentes tener en cuenta que se debe ir corrigiendo el problema suscitado hasta ahora.

## BIBLIOGRAFIA

- Arango, A. (2011 , ). *Análisis de Datos Cualitativos*. . Medellín: Colombia.
- Asamblea, Nacional. (3 de mayo de 2015). *www.asambleanacional.gob.ec*. Obtenido de *www.asambleanacional.gob.ec*
- Chiavenato, I. (2008). *Gstion de Talento Humano*. Mexico: Mc Grow Hill.
- Deming, Eduards. (2010). *Calidad, Producyividad y Competitividad*. Madrid: Diaz Santos.
- FORMICHELLA, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, educación y el desarrollo local*,. Buenos Aires: INTA Rivadavia.
- FABA.COM. (2013). Definición del talento humano. Obtenido de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- FRIGO, Edgardo. (2012). Capacitación. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- GERENCIE.COM. (2010). El ambiente laboral. Obtenido de <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>
- GUNTHER, Ketterer. (2010). Definicion de colaborador. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/opinion/relacion-entre-empleados-y-recursos-empresariales>
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación científica*. Mexico: Mexico.
- Ibañez, M. (2014). *ROI en la Gestion de talentos*. Mexico: ´Faro economico.

- KANTIS, H. A. ( 2008. ). *Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: de qué depende su creación y supervivencia?*, Artículo científico para el Banco Interamericano de Desarrollo,. Argentina: Universidad de Sarmiento, .
- Mintzberg, H. (1979). *"La Estructuración de las Organizaciones"*. Mexico: Mexico.
- MORALES, Frank. (2009). Tipos de investigación. . Recuperado el 22 de 05 de 2015, de [http://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigacion](http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigacion)
- PROMONEGOCIOS. (2011). *iNVESTIGACIÓN MERCADOTECNIA*. COLOMBIA: bARRERA.
- Rhtalentohumano. (2010). *Selección de personal*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>
- SENPLADES,. (2014). *Plan Nacional Del buen vivir*. Quito: SENPLADES
- THOMPSON, Iván. (2012). Definición de comunicación. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- VERGARA, Juan Carlos & FONTALVO, Tomas. (2008). La gestión de la calidad en los servicio. en Revista ISO.2010. 9001:2008..

# **A N N E X O S**

## ANEXO 1

### PERMISO



Milagro, 3 de julio de 2015

SRES.

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

Estimados Señores, por medio de esta misiva certifico que la Srta. María Fernanda Bravo Cacpata con cédula de identidad número 0924675457 cuenta con la autorización para realizar su tesis de graduación basados en la gestión de nuestro departamento de Recursos Humanos, para tal propósito se le facilitará la información que requiera dentro de los reglamentos de nuestra empresa.

Autorizamos a la Srta. María Fernanda Bravo a presentar esta misiva si se le es requerido.

**Con sentimientos de consideración.**

---

**Manuel Cando C.  
JEFE ADMINISTRATIVO MILAGRO**

ADMINISTRACIÓN MILAGRO

---

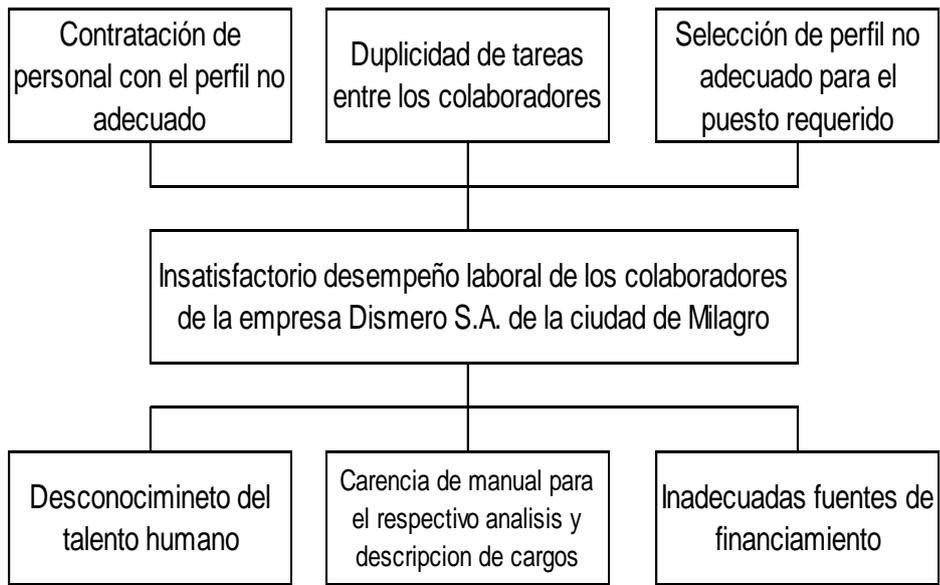
FIRMA AUTORIZADA



**Gabriel García Moreno y Pedro Carbo, –Tel:(05) 272-7041 Babahoyo  
Km. 5 Vía Milagro – Naranjito - Tel (09) 912 – 59910 Milagro**

## ANEXO 2

### ÁRBOL DE PROBLEMA



**ANEXO 3**  
**MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN**

PROBLEMA CENTRAL	FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES		INSTRUMENTO
				INDEPENDIENTES	DEPENDIENTES	
Insatisfactorio desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro	¿Qué incidencia tienen la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro?	Realizar un diagnóstico situacional mediante procesos metodológicos adecuados para determinar la incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro.	La actual selección de personal incide negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro	Selección de personal	Desempeño laboral	Encuesta y entrevista
CAUSAS Y EFECTOS	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES	VARIABLES		INSTRUMENTO
				INDEPENDIENTES	DEPENDIENTES	
Desconocimientos de la inadecuada gestión de talento humano por parte de los directivos en la contratación del personal con el perfil no adecuado	¿Cómo incide la gestión de talento humano en la contratación del perfil no adecuado?	Indagar la gestión de Talento Humano de la empresa con el fin de determinar la relación que existe entre el desconocimiento de los procesos adecuados de gestión de talento humano por parte de los directivos de la empresa y la contratación de personal con el perfil no adecuado	El desconocimiento de la gestión de talento humano han ocasionado contratación de personal con el perfil no adecuado	El desconocimiento de la gestión de talento humano por parte de los directivos de la empresa	Contratación de personal con el perfil no adecuado	Encuesta y entrevista
La carencia de un manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados es duplicidad de tarea entre los colaboradores.	¿De qué manera afecta la carencia del manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados en la duplicidad de tareas entre los colaboradores?	Analizar la gestión diaria de los empleados con el propósito de determinar la afectación de la carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados en la duplicidad de tareas entre los colaboradores	La carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados ha causado duplicidad de tareas entre los colaboradores	La carencia de manual para el respectivo análisis y descripción de cargos adecuados	Duplicidad de tareas entre los colaboradores	
Inadecuadas fuentes de reclutamiento de selección de perfil no adecuado para el puesto requerido	¿Cómo afecta las inadecuadas fuentes de selección de personal en la empresa DISMERO S.A.?	Diagnosticar los procesos de selección la relación existe entre las inadecuadas fuentes de reclutamiento y la selección de perfil no adecuado para el puesto requerido	Las inadecuadas fuentes de selección de personal con perfil no adecuado para el puesto requerido	Las inadecuadas fuentes de reclutamiento	Selección de personal con perfil no adecuado para el puesto requerido	

## ANEXO 4

### MODELO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
Encuesta dirigida a los clientes de Dismero



La presente encuesta es desarrollar, con la finalidad de realizar un levantamiento de información para un proyecto de investigación basada en la solución de la problemática planteada.

#### 1. ¿Se sintió usted a gusto con la atención del personal de esta empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### 2- ¿La persona que lo atendió demuestra que conoce como hacer su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### 3- ¿Fue atendido con rapidez por el personal que labora aquí?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**4- ¿Al entrar al local hubo personas que le ayudaron en su compra?**

SI

NO

**5- ¿Nota un buen ambiente y trato entre el personal que atiende al público?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**6- ¿De seguir el desempeño que usted ha observado en los empleados volvería usted a comprar en este negocio?**

SI

NO

**7- ¿Considera necesario elevar el nivel de capacitación de los colaboradores que atienden al público?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**8- ¿Si fuera ayudado en su compra escogería mejor y con más rapidez su producto?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**9- ¿Piensa que esta empresa debería seleccionar de mejor manera su personal?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10 - ¿Un personal más preparado para el trabajo que realiza atraería más clientes a la empresa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**ANEXO 5**  
**MODELO DE ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Desarrollar un diagnóstico situacional mediante procesos metodológicos adecuados para determinar la incidencia que tienen los procesos de selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DISMERO SA de la ciudad de Milagro.

**COOPERACIÓN:** De antemano le agradecemos por su colaboración en la información que nos proporcionara, le garantizamos que la información se mantiene en forma confidencial.

**ENTREVISTA A UN DIRECTOR DEL ÁREA DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**TÍTULO:** \_\_\_\_\_

**CARGO QUE OCUPA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Qué importancia tiene la salud mental de un colaborador en su desempeño?**

**2. ¿Cuándo un colaborador se enfrenta a un puesto de trabajo para el que no está capacitado o preparado y lo debe cumplir por necesidad u obligación esto viene a afectar su estado de ánimo?**

**3. ¿En esta empresa existe este tipo de situaciones?**

**4. ¿Qué sugiere en estas situaciones en esta empresa?**

**5. ¿De qué depende que se opere este cambio o que se acepte una propuesta al respecto?**

## ENTREVISTA A UN CLIENTE

NOMBRE: \_\_\_\_\_

TITULO: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué experiencia vive cuando viene de compras a esta empresa?
2. ¿De qué manera califica el desempeño de los empleados que lo atienden?
3. ¿Eso puede llegar a desmotivarlo de comparar aquí?
4. ¿Cree que debería seleccionarse con más cuidado el personal que entra a laboral aquí?

## **ENTREVISTA A UN COLABORADOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**TITULO:** \_\_\_\_\_

**CARGO QUE OCUPA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**1- ¿En esta empresa se llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección de talento humano de acuerdo a las necesidades de la vacante presentada?**

**2- ¿Cuántos de los directivos e integrantes del departamento son profesionales con formación en el área de Talento humano?**

**3- ¿Considera usted que es necesario que el personal de su departamento tenga formación en Recursos Humanos y por qué?**

**4- ¿Cómo se ha manifestado esa necesidad?**

**5- ¿Estas falencias han repercutido negativamente en el desempeño de los empleados?**

**6- ¿Durante el estudio que se está realizando en la empresa se han conseguido información que no se cuenta con manuales respectivos del departamento como por ejemplo el manual de procedimientos y el análisis y descripción de puesto que repercusión cree usted que puede traer este inconveniente?**

**7- ¿La ausencia de este tipo de manuales ha causado problemas a la hora de coordinar las responsabilidades de los empleados como por ejemplo duplicidad en funciones o tareas?**

## ANEXO 6

### FOTOS DE ENCUESTA



Encuesta realizada a la Sra. Luisa Gómez cliente de la empresa Dismero ubicado en las calles Gabriel García Moreno y Pedro Carbo



Encuesta realizada a la Sra. Karina Franco cliente de la empresa Dismero ubicado en las calles Gabriel García Moreno y Pedro Carbo



Encuesta realizada a la Sra. Cindy Arévalo cliente de la empresa Dismero ubicado en las calles Gabriel García Moreno y Pedro Carbo



Encuesta realizada a la Srta. Norma Calle cliente de la empresa Dismero ubicado en las Gabriel García Moreno y Pedro Carbo



Encuesta realizada a la Sra. Jazmín Fajardo cliente de la empresa Dismero ubicado en las calles 24 de Gabriel García Moreno y Pedro Carbo



Encuesta realizada a la Sr. Luis Bravo cliente de la empresa Dismero ubicado en las calles Gabriel García Moreno y Pedro Carbo

