



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro

**AUTOR:**

**Coello Panchana Alfredo Jacob**

**Previo a la obtención del Grado Académico:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Econ. Zambrano Chumo Laura, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Economista, Alfredo Jacob Coello Panchana, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Laura María Zambrano Chumo, Mgs.**

**REVISOR**

---

**Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 04 días del mes de marzo del año 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Alfredo Jacob Coello Panchana**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 04 días del mes de marzo del año 2021**

**EL AUTOR**

---

**Alfredo Jacob Coello Panchana**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Alfredo Jacob Coello Panchana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Administración de empresas** titulada: “**Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 04 días del mes de marzo del año 2021**

**EL AUTOR:**

---

**Alfredo Jacob Coello Panchana**



## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a quienes son los cimientos de mi desarrollo profesional y personal, mi familia, y de manera especial a mi esposa, por su constante apoyo en la elaboración de cada uno de mis proyectos.

Un agradecimiento profundo al personal docente y autoridades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por su lucha incansable de impartir conocimientos y experiencias a cada uno de los alumnos durante mi formación como estudiante de maestría, y de forma especial a mi tutora de tesis Econ. Laura Zambrano, por su valioso asesoramiento y guía durante el desarrollo del proyecto de investigación.

**ALFREDO COELLO**

**DEDICATORIA**

Dedicado a Dios y a mi familia.

**ALFREDO COELLO**

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>Formulación del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>Preguntas de investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>8</b>
<i>Objetivo general. ....</i>	<i>8</i>
<i>Objetivos específicos. ....</i>	<i>8</i>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>9</b>
<b>Marco Teórico y Conceptual.....</b>	<b>9</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>Desempeño laboral .....</b>	<b>9</b>
<b>Cultura organizacional .....</b>	<b>11</b>
<b>Talento humano.....</b>	<b>12</b>
<b>Modelo .....</b>	<b>14</b>
<b>Gestión de talento humano .....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivos de la gestión del talento humano.....</i>	<i>17</i>
<i>Procesos de la gestión de talento humano. ....</i>	<i>18</i>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>32</b>



<b>Marco Referencial .....</b>	<b>32</b>
<b>Estudios nacionales relacionados a la investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>Estudios internacionales relacionados a la investigación .....</b>	<b>39</b>
<b>Situación actual de la empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>Capítulo III .....</b>	<b>44</b>
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>44</b>
<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>44</b>
<b>Enfoque de la investigación.....</b>	<b>45</b>
<b>Alcance de la investigación.....</b>	<b>46</b>
<b>Herramienta de recolección de datos .....</b>	<b>51</b>
<b>Población y muestra .....</b>	<b>52</b>
<b>Procesamiento de datos .....</b>	<b>53</b>
<b>Técnicas de análisis de datos.....</b>	<b>54</b>
<b>Exposición de resultados .....</b>	<b>54</b>
<b>    Criterios que mayor impacto ejercen sobre los factores .....</b>	<b>75</b>
<b>    Criterios que menor impacto ejercen sobre los factores .....</b>	<b>77</b>
<b>    Análisis de correlación entre variables .....</b>	<b>78</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>81</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>81</b>
<b>    Organigrama .....</b>	<b>83</b>
<b>    Perfiles de puesto.....</b>	<b>85</b>
<b>    Programa de inducción.....</b>	<b>107</b>
<i>Metodología de implementación del programa de inducción.....</i>	<i>107</i>

<i>Inducción general: charla inicial</i> .....	108
<i>Inducción general: información integral de la organización</i> .....	108
<i>Inducción específica: presentación con los compañeros de trabajo</i> .....	108
<i>Inducción específica: Orientación del área y puesto de trabajo</i> .....	108
<i>Evaluación</i> .....	109
<i>Compensaciones</i> .....	112
<i>Reconocimientos</i> .....	113
<i>Actividades recreacionales</i> .....	114
<b>Conclusiones</b> .....	<b>115</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>117</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>118</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	50
Tabla 2 Percepción gestión de talento humano: admisión de personal .....	56
Tabla 3 Percepción gestión de talento humano: capacidades.....	59
Tabla 4 Percepción gestión de talento humano: Compensación de personal .....	62
Tabla 5 Percepción desempeño laboral: proactividad .....	64
Tabla 6 Percepción desempeño laboral: Responsabilidad.....	66
Tabla 7 Percepción desempeño laboral: Trabajo en equipo .....	68
Tabla 8 Clasificación del factor admisión de personal.....	70
Tabla 9 Clasificación del factor capacidades .....	71
Tabla 10 Clasificación del factor compensación del personal .....	72
Tabla 11 Clasificación del factor proactividad.....	73
Tabla 12 Clasificación del factor responsabilidad.....	73
Tabla 13 Clasificación del factor trabajo en equipo.....	74
Tabla 14 Comparativas variables: gestión de talento humano y desempeño laboral ..	79
Tabla 15 Correlación de Pearson.....	80
Tabla 16 Propuesta de mejora para la dimensión de admisión de personal .....	82
Tabla 17 Presupuesto elaboración de perfiles de puesto .....	82
Tabla 18 Presupuesto elaboración de programa de inducción .....	82
Tabla 19 Perfil de puesto Gerente Administrativo .....	87
Tabla 20 Perfil de puesto Contador .....	89
Tabla 21 Perfil de puesto Jefe de campo .....	91
Tabla 22 Perfil de puesto Enfundador .....	93
Tabla 23 Perfil de puesto Deshojadores .....	95
Tabla 24 Perfil de puesto Deshijadores .....	97

Tabla 25 Perfil de puesto Fumigador / Regador.....	99
Tabla 26 Perfil de puesto Desmanador.....	101
Tabla 27 Perfil de puesto Lavadores .....	103
Tabla 28 Perfil de puesto Embalador .....	105
Tabla 29 Tiempo estimado desarrollo del programa de inducción .....	109
Tabla 30 Cuestionario de evaluación del programa de inducción.....	110
Tabla 31 Propuesta de mejora para la dimensión compensación de personal.....	112
Tabla 32 Propuesta detalle de mejora para la dimensión compensación de personal	113

**Índice de Figuras**

Figura 1. Fórmula Tamaño de la muestra. ....	53
<i>Figura 2.</i> Aplicación de fórmula tamaño de la muestra .....	53
<i>Figura 3.</i> Percepción gestión de talento humano: admisión de personal.....	57
<i>Figura 4.</i> Percepción gestión de talento humano: capacidades .....	60
<i>Figura 5.</i> Percepción gestión de talento humano: compensación del personal .....	63
<i>Figura 6.</i> Percepción desempeño laboral: proactividad. ....	65
<i>Figura 7.</i> Percepción desempeño laboral: responsabilidad. ....	67
<i>Figura 8.</i> Percepción desempeño laboral: trabajo en equipo. ....	69
<i>Figura 9.</i> Clasificación del factor admisión de personal. ....	70
<i>Figura 10.</i> Clasificación del factor capacidades. ....	71
<i>Figura 11.</i> Clasificación del factor compensación del personal. ....	72
<i>Figura 12.</i> Clasificación del factor proactividad.....	73
<i>Figura 13.</i> Clasificación del factor responsabilidad.....	74
<i>Figura 14.</i> Clasificación del factor trabajo en equipo .....	75
<i>Figura 15.</i> Organigrama de la empresa bananera Grupo Orellana .....	84

## Resumen

El presente estudio tiene como finalidad analizar la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro, que permita generar una ventaja competitiva para la compañía e incida de forma positiva en el negocio de la organización.

El desarrollo del proyecto, incluyó cuatro capítulos, el primero mencionó temas concernientes al marco teórico y conceptual; continuando en la segunda parte con el marco referencial, de acuerdo a experiencias nacionales e internacionales del problema objeto de estudio; luego se desarrolló la metodología de la investigación, donde se aplicó un enfoque cualitativo – cuantitativo con alcance descriptivo, se utilizó como técnica de investigación una encuesta con un sistema de medición basado en la escala de Likert. La muestra estuvo conformada por 170 trabajadores de la empresa Grupo Orellana. Los resultados de la investigación determinaron que algunos empleados no consideraban adecuado el proceso de admisión de personal, ni percibían de forma satisfactoria el sistema de compensaciones de la empresa, para lo cual se procedió a emitir una propuesta de mejora en base a la interpretación de los resultados obtenidos.

**Palabras clave:** Gestión de talento humano, desempeño laboral, cultura organizacional, compensación, productividad, trabajo en equipo, perfiles de puesto.

### **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the incidence of a human talent management model on the work performance of the employees of the banana company Grupo Orellana in the province of El Oro, which allows the generation of a competitive advantage for the company and has an impact on the positive in the organization's business.

The development of the project included four chapters, the first mentioned issues concerning the theoretical and conceptual framework; continuing in the second part with the referential framework, according to national and international experiences of the problem under study; Then the research methodology was developed, where a qualitative-quantitative approach with descriptive scope was applied, a survey with a measurement system based on the Likert scale was used as a research technique. The sample consisted of 170 workers from the Grupo Orellana company. The results of the investigation determined that some employees did not consider the personnel admission process adequate, nor did they perceive the company's compensation system in a satisfactory way, for which an improvement proposal was issued based on the interpretation of the results obtained.

**Keywords:** Human talent management, job performance, organizational culture, compensation, productivity, teamwork, job profiles.

## Introducción

El éxito de una organización se fundamenta principalmente en el desempeño laboral de sus colaboradores y en el impacto que los mismos causan en la ejecución de los planes y programas para el logro de las metas propuestas. Los empleados por lo general pasan más de ocho horas diarias en su lugar de trabajo, en donde deben desarrollar de manera integral habilidades y destrezas de diversas índoles que les permitan cumplir eficientemente con sus actividades laborales.

Antiguamente, los empleados dentro de una organización eran catalogados como un instrumento de fácil sustitución, sin embargo, debido a los innumerables avances en la cultura organizacional, los colaboradores actualmente son calificados como el talento humano más importante e indispensable para el funcionamiento de toda empresa. Si el trabajador de una compañía se siente motivado y dispuesto a invertir todo su esfuerzo dentro de la institución en la que labora, la organización caminará de forma correcta, caso contrario se estancará.

El sector bananero en el Ecuador emplea alrededor de dos millones de personas, de los cuales 650 mil personas trabajan de manera directa y 1,4 millones de personas trabajan de forma indirecta, esta cifra comprende toda la cadena de valor inmersa en el cultivo, producción y comercialización de la fruta, que incluye productores, trabajadores, exportadoras, navieras, cartoneras, fabricantes de plástico, empresas de logística y otros servicios (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017)

La alta rotación de personal en el sector empresarial, es una situación adversa que no solo se presenta a nivel local sino también a nivel mundial. Para el sector bananero debido al riguroso cuidado diario de la fruta y a los estándares de calidad, es necesario considerar como prioridad al talento humano que labora dentro de la empresa, para lo cual deben desarrollarse programas de capacitación permanentes, así como jornadas flexibles de trabajo, que



garanticen la estabilidad del personal dentro de la empresa, evitando con ello pérdidas de tiempo y desgaste de recursos económicos invertidos.

El gobierno y las empresas en el Ecuador no se encuentran exentos de realizar esfuerzos para mejorar la calidad del talento humano. Los procesos de globalización exigen adoptar una perspectiva internacional en cuanto a la creación e implementación de políticas y prácticas de gestión del talento humano. Estas medidas llevadas con una correcta planeación y aplicación les darían a las empresas, el poder para competir adecuadamente en el mercado mundial (Sánchez & Arévalo, 2016).

El presente estudio busca identificar los factores de éxito determinantes en el modelo de gestión de talento humano, que permita generar ventaja competitiva para la compañía del Grupo Orellana e incida de forma positiva en el desempeño laboral de sus colaboradores, para lo cual es importante efectuar investigaciones de tipo teórico y empírico relacionado al objeto de estudio.

Como base inicial de la investigación se presenta la introducción, antecedentes y el análisis del problema objeto de estudio. En el primer capítulo, se presenta el marco teórico y conceptual que sustenta la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados, el mismo que promoverá en los lectores un mayor alcance para el presente trabajo.

En el capítulo II, se incluye el marco referencial, que comprende experiencias del problema objeto de estudio en otros países y en Ecuador; a su vez se expone la situación actual de la empresa y se evalúa las diferentes problemáticas internas o externas de la misma.

En el capítulo III, se presenta el desarrollo de la metodología de investigación, el enfoque cualitativo – cuantitativo, la modalidad básica, empleando un estudio descriptivo, la correlación de variables, y las herramientas aplicadas que se utilizaron para la recolección y procesamiento de información.

En el capítulo IV, se presenta una propuesta de mejora para la empresa Grupo Orellana, basada en el marco teórico y en la interpretación de los resultados obtenidos en la presente tesis. A su vez se exponen los objetivos que se estiman alcanzar con su aplicación, así como las conclusiones y recomendaciones.

### **Antecedentes**

El auge bananero en el Ecuador inició entre los años 1944 y 1948, como consecuencia de un furioso huracán que azotó la costa del Caribe y destruyó las plantaciones de esta fruta en los países productores de Centro América, aprovechando la oportunidad los agricultores del Litoral (Pérez, 2004). Las exportaciones de banano ecuatorianas representan el 10% de las exportaciones totales del país, siendo el segundo rubro más exportado, después del petróleo (Clúster banano, 2018).

La producción bananera es un sector fundamental dentro de la economía ecuatoriana, debido a su participación en la generación de empleos, sin embargo, la carencia de un modelo de gestión de talento humano, facultan una alta rotación de personal dentro de las empresas de dicho sector.

Grupo Orellana, es un conjunto de haciendas pertenecientes a las familias: Orellana-Barriga y Coello-Orellana, su actividad principal es la producción y comercialización de banano, cuenta con veintidós años de actividad comercial y empresarial, caracterizados por ofrecer un producto de calidad a un precio justo para el mercado ecuatoriano.

De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Orellana, Gerente General de la empresa, indicó que, las haciendas se encuentran ubicadas en la provincia de El Oro, y están divididas de acuerdo al número de hectáreas en: San Jorge con 103 hectáreas, Las Garzas con 85 hectáreas, Paraíso con 34 hectáreas, Alcira con 27 hectáreas, Tres Lotes con 7 hectáreas, Santa Inés con 12 hectáreas y Casa de Zinc con 25 hectáreas. En sus inicios la empresa contaba con diez trabajadores, hoy en día debido al crecimiento de las ventas de la fruta, poseen 95 empleados

en jornada fija y 75 colaboradores en jornada parcial, entre agricultores, técnicos, supervisores, jefes de campo y personal administrativo, que aportan con su trabajo diario de forma positiva al éxito de la compañía.

### **Planteamiento del problema**

En el Ecuador, el sector agropecuario representa el 8% del Producto Interno Bruto y genera más del 29% del empleo nacional. Al cierre del año 2019, Ecuador exportó un total de 356,82 millones de cajas de banano, que representó un 1,79% más que el 2018, convirtiéndose en el país con la mayor tasa de exportación de la fruta, abarcando casi el 35% de todo el mercado mundial (Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, 2019).

El banano es el sustento de casi un 17% de la Población Económicamente Activa en el Ecuador e inyecta unos 3 mil millones de dólares anuales, dónde 7 de cada 10 empleos de la zona rural provienen del sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

Para la provincia de El Oro, la producción bananera, representa el 30% del movimiento económico local, siendo una de las provincias con mayor cantidad de haciendas a escala nacional, es decir 2.375 de 5.737, representando una participación del 41,39%, dónde la mayoría de esos predios está en manos de los pequeños y medianos productores. Para los agricultores orenses, el cultivo del banano ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia fronteriza. Las principales áreas de cultivo están en los cantones Machala, Pasaje, Santa Rosa, Arenillas y El Guabo (González, 2017).

Para Ledesma (2019) los aspectos más fundamentales que inciden en el sector bananero son: mejorar productividad, impulsar el mercado de Brasil, potenciar otros mercados, reformar la Ley de banano y formalidad interna y externa, éste último tiene gran importancia, en vista de que se necesita lograr el cumplimiento de aspectos ambientales y sociales dentro de las normativas internas y de aquellas que se establecen para obtener certificaciones

internacionales, lo cual implica la afiliación al seguro social de todos los trabajadores de bananeras y mejores prácticas de gestión de talento humano.

En la provincia de El Oro se ha meditado sobre la manera de selección del personal, usualmente las contrataciones se producen por relaciones de amistad, en rara ocasión se realiza la contratación basado en una recomendación emitida de la empresa del trabajo anterior, donde el rol que desempeña el departamento de recursos humanos se ve afectado por este tipo de situaciones en las que el propietario de la compañía selecciona al personal, en mucho de los casos con falta de experiencia para el puesto designado (Naranjo, 2012, c.p. Fernández, 2019, p.11).

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Grupo Orellana, supo manifestar que, a lo largo de su administración, la empresa ha buscado establecer ventajas competitivas que le permitan desarrollarse adecuadamente dentro del sector bananero, adaptándose a los diferentes cambios tecnológicos, el cual se ha visto reflejado en la modernización de sus procesos de cultivo y producción de la fruta, la diversificación de sus clientes y la implementación de modelos de calidad, que generen el reconocimiento de la empresa dentro del mercado ecuatoriano.

Sin embargo, un aspecto al cual considera no se le ha dedicado la debida importancia es al desarrollo del Talento Humano, debido a que actualmente la organización no posee un departamento o área específica que oriente la creación de políticas y procesos administrativos, así como el desarrollo de una cultura organizacional que mejore el desempeño laboral de sus empleados y maximice el logro de los objetivos de la organización.

Es necesario mencionar que, dentro de toda compañía pequeña, mediana o grande, los empleados son el elemento clave para el éxito empresarial, siendo imprescindible considerar estrategias, métodos o herramientas significativas que promuevan mejorar la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, a través de la planificación, desarrollo y

capacitación del personal, así como también la creación de un programa de beneficios que generen el crecimiento de la productividad de los colaboradores.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera del Grupo Orellana?

### **Justificación**

En la actualidad el departamento de Recursos Humanos o también denominado Talento Humano, constituye un componente primordial en los procesos gerenciales y directivos dentro de las organizaciones, cuya actividad principal es el reclutamiento y selección de personal altamente calificado alineado con la planificación estratégica de la compañía, siendo necesario para el desarrollo del mismo la implementación de un modelo de gestión de talento humano que permita la definición de políticas y procesos administrativos acordes al cumplimiento de los objetivos de la empresa y el desarrollo de las habilidades técnicas y conductuales de sus colaboradores.

Según Escat (2002) el modelo de gestión de talento humano se define como:

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización; segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos; y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (p. 12).

A pesar de los grandes avances tecnológicos y la optimización de procesos empresariales en el sector bananero, siguen existiendo métodos deficientes de contratación de personal, en dónde las empresas optan más por el reclutamiento en grupos, denominados cuadrillas, sin

que se considere el perfil adecuado para el puesto, el nivel de estudios, experiencia laboral y otros factores de ser el caso (Fundación 1000hojas, 2018).

La presente investigación posee el consentimiento del dueño de la empresa del Grupo Orellana, institución en la cual, se presentan diversos problemas, siendo los más destacados, la ineficiente gestión de talento humano; relacionado directamente con la inexistencia de procesos de reclutamiento y selección de personal. A esto se agrega, que la Administración no cuenta con perfiles de puesto, generando con ello, deficiencias en el desarrollo de las actividades diarias de los trabajadores. Con el presente estudio se pretende, desarrollar e implementar estrategias que permitan maximizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa bananera Grupo Orellana.

La investigación fundamenta su análisis en el cumplimiento de los lineamientos del eje 2, del Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021, a través del impulso de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria; generando una relevancia social basada en el incremento de la productividad y generación de más plazas de empleo dentro del sector bananero en el cantón Pasaje, de la provincia de El Oro.

A su vez, el tema en mención se articula con la línea de investigación de la maestría en administración de empresas denominada “Análisis de los indicadores de gestión de los departamentos”

El presente estudio, servirá de consulta para futuras aportaciones de especialistas en la administración de empresas, esperando su implementación para asegurar el éxito de la investigación.

### **Preguntas de investigación**

¿Qué teorías son las más relevantes sobre los constructos de gestión de talento humano y desempeño laboral?

¿Cuáles son los factores o aspectos que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana de la provincia de El Oro?

¿Cómo se relaciona la gestión de talento humano con el desempeño laboral desde la percepción de los trabajadores de la empresa bananera Grupo Orellana?

¿Cómo influye un modelo de gestión de talento humano en el fortalecimiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa del Grupo Orellana?

## **Objetivos**

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

Determinar la incidencia de la percepción de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana para el diseño de un modelo de gestión que optimice la gestión del personal.

### ***Objetivos específicos.***

- Establecer las teorías más relevantes de las variables del estudio que son modelo de gestión de talento humano y desempeño laboral.
- Caracterizar resultados de estudios que analicen la incidencia de los modelos de gestión en el desempeño laboral tanto a nivel nacional como internacional.
- Establecer la incidencia de un modelo de gestión de talento humano sobre el desempeño laboral desde la percepción de los trabajadores de la empresa Grupo Orellana.
- Determinar un diseño metodológico que permita realizar el análisis de la incidencia de la percepción de gestión de talento humano en el desempeño laboral en la empresa bananera Grupo Orellana.

## **Hipótesis**

La gestión de talento humano incide en el desempeño laboral desde la percepción de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana de la provincia de El Oro.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico y Conceptual**

Los modelos de gestión del talento humano surgieron con el objetivo de potencializar las habilidades y destrezas de los trabajadores en una organización. Actualmente muchas compañías consideran a la implementación de este proceso, como un mecanismo eficaz para dar solución a problemas comunes tales como, alta rotación de personal, mal ambiente laboral, desconocimiento de funciones, pérdida de productividad en el desempeño de los empleados.

Sin embargo, es necesario indicar que los modelos de gestión de talento humano, deben ser incorporados y ejecutados por todos los colaboradores en las actividades diarias de la empresa independientemente los niveles jerárquicos que existan en la organización.

Durante el desarrollo del presente documento se presentará un análisis de las teorías y fundamentos orientados en: desempeño laboral, cultura organizacional, talento humano; así como también se expondrá las ventajas y beneficios obtenidos de la aplicación de un modelo de gestión, y el nivel de impacto que genera para el incremento de la productividad laboral en la empresa bananera del Grupo Orellana.

#### **Marco Teórico**

##### **Desempeño laboral**

El comportamiento del colaborador, como una estrategia individual a los resultados planteados por la empresa, debe estar siempre alineado a la búsqueda incansable de objetivos fijados (Chiavenato, 2000).

Se puede decir que consiste en el rendimiento de los trabajadores de una organización, que se manifiesta al ejercer sus actividades, de manera eficiente o ineficiente, demostrando con ello la idoneidad para el puesto.

Dos dimensiones intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores:



Factores intrínsecos o motivacionales, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Son parte de los factores intrínsecos o motivacionales: el salario y los beneficios, la estabilidad en el empleo, las posibilidades de promoción, las condiciones de trabajo, la supervisión, el ambiente social del trabajo.

Factores extrínsecos o de higiene, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas (Herzberg, 2002, pp. 31-34).

García (2001) definió al desempeño laboral como las conductas o procederes manifestados en los empleados, que son importantes para la ejecución de los objetivos de la organización, y que pueden ser considerados como aquellas competencias desarrolladas por cada individuo y el grado de contribución de las mismas hacia la empresa.

El desempeño laboral podría considerarse como un componente importante para el alcance de los objetivos planteados por una organización, siendo necesario evaluar los diferentes elementos que influyen al buen desenvolvimiento laboral.

El ambiente de trabajo, el salario, el nivel de comunicación con los superiores y con el resto del personal, así como la jornada laboral, flexibilidad de horarios de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización influye en forma directa en el desempeño laboral de los trabajadores (Davis, 2001, c.p. Palmar & Valero, 2014, p.159).

Al hablar de ambiente de trabajo, se podría considerar al entorno agradable, y de condiciones óptimas; así como la disposición de recursos y materiales, que permitan el desempeño eficiente del trabajador en la realización de sus actividades.

El salario, es la remuneración justa que la empresa pacta con el trabajador, y que guarda relación con el puesto y nivel de responsabilidad ejercida por el empleado dentro de la empresa. Por otra parte, el nivel de comunicación entre compañeros de trabajo, de forma especial con los superiores dentro de la empresa facilita el desarrollo de las actividades de carácter colaborativo y organizado.

Las extensas jornadas de trabajo provocan que los empleados le resten tiempo a la vida social, familiar, al ocio, pero sobre todo al descanso. Disminuyen las pausas que contribuyen a luchar contra la fatiga. Por otra parte, en aquellas jornadas con horarios flexibles, los empleados deben ocuparse de adaptarlo a sus necesidades y organizarlo como lo consideren más conveniente, pero no siempre resulta, originando momentos de frustración, tensión y ansiedad (Velázquez, Zamorano, Ruíz, Monreal & Gil, 2016).

### **Cultura organizacional**

El estudio de la cultura, en la psicología organizacional, ha cobrado fuerza en los últimos tiempos; su importancia radica en la gran influencia que ejerce en el desempeño general de la organización. Cuando la organización es consciente del tipo de cultura que fomenta, se mejoran los procesos, se optimizan recursos y se logran resultados con mayor facilidad. (Gálvez & García, 2011 c.p. Suárez, Parra, Herrera & Peralta, 2013, p. 4)

Según Solomon (2013, p. 525) mencionó que:

La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la

acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad.

Zapata (2007) definió la cultura organizacional como:

Un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparte con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos (p. 173).

La cultura organizacional es el “conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo”. (Schein, 2010, c.p. Suárez, et al., 2013, p. 4)

Es decir, la cultura organizacional consiste en un sistema donde los trabajadores aportan y reciben información, comparten habilidades y aptitudes con sus demás compañeros de trabajo y enriquecen sus conocimientos, desarrollados bajo normas y principios conductuales establecidos por la organización.

### **Talento humano**

Balza (2010) definió al talento humano como el “conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”. (p. 1)

Para Mejía & Montoya (2010, p. 21) el talento humano es:

Todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización.

Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del

personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.

En base a las teorías de autores, se podría concluir que el talento humano hace referencia a las personas que laboran dentro de una empresa como el segmento de mayor importancia dentro de la organización, ya que aportan diariamente al crecimiento económico institucional a través de sus habilidades y destrezas.

Las organizaciones que escuchan a sus colaboradores y deciden apoyarlos en la resolución de sus necesidades, desarrollan altos niveles de confianza, motivación y compromiso con sus empleados, incrementando indirectamente la capacidad intelectual y el desempeño laboral de los mismos dentro de la organización.

El capital intelectual se fundamenta en tres aspectos:

- Nuestros clientes: se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes.
- Nuestra organización: se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo.
- Nuestras personas: basado en el valor de la organización proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes (Chiavenato, 2006, p.110).

El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como casi es obvio) no alcanzará los resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar

y proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le pudo adelantar (Alles, 2005; Mejía, 2012).

Es decir, se puede considerar al talento humano como el potencial de las personas o individuos en dar solución a los problemas que suele afrontar la organización, a través del uso de habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y experiencia, logrando mejorar el crecimiento empresarial y la maximización de los resultados.

### **Modelo**

Según Caracheo (2002, p. 30) un modelo es:

La representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

Para Flórez (1999, p. 110) modelo es considerado como:

La imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión. Aunque difieren cualitativamente en cuanto a su valor explicativo, todos los modelos comparten la característica de ser imágenes o representaciones construidas acerca de lo que podría ser la multiplicidad de fenómenos o cosas observables reducidas a una raíz común que permita captarlas como similares en su estructura o al menos en su funcionamiento.

En base a las definiciones anteriores, se puede determinar que, un modelo es la explicación de un hecho o fenómeno considerado como una propuesta a seguir, que permitirá demostrar las características generales, elementos, mecanismos o procesos que forman dicho fenómeno y el sustento teórico para una mayor comprensión del mismo.

## **Gestión de talento humano**

Cuesta (2011) definió que se entenderá por gestión del talento humano al “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (p. 1)

Dessler y Varela (2009) indicaron que la gestión de talento humano consiste en “crear un marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen las partes que le correspondan de las estrategias de la unidad de negocios y de la corporación”. (p. 2)

La gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Eslava, 2004, c.p. Jácome, 2015, p.52).

Dessler (2010) consideró que la gestión de talento humano constituye aquellas prácticas y políticas fundamentales, que permiten administrar de forma eficiente los temas inherentes a las relaciones humanas que se generan en el desarrollo del proceso administrativo; específicamente enfatizó en aquel procedimiento encargado de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Por lo tanto, se podría afinar que, la gestión de talento humano, busca incrementar el nivel de respuesta de los trabajadores, a través del mejoramiento de los procesos organizacionales, que conlleven una correcta planificación de las estrategias empresariales.

La gestión de talento humano dentro de las organizaciones se enfoca principalmente en la colaboración eficaz de sus trabajadores, sean estos denominados como funcionarios, empleados, u otro seudónimo, y cuyo objetivo esencial es el de alcanzar las metas empresariales a través del manejo efectivo de las habilidades, destrezas y capacidades de los

trabajadores, en un entorno agradable, logrando incentivar a través de los directivos y alta gerencia mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la organización.

### **Modelos de gestión de talento humano**

El modelo de diagnóstico, proyección y control de recurso humano propone concentrar todas las actividades clave de gestión de recurso humano en cuatro subsistemas:

Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo son:

Factores de situación: Características de la fuerza de trabajo; estrategia organizacional; filosofía de la dirección; mercado de trabajo; tecnología; leyes y valores de la sociedad.

Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

Políticas de Recursos Humanos: Las políticas establecidas en este modelo son: influencia de los empleados; flujo de recursos humanos; sistemas de trabajo; sistemas de recompensa.

Resultados: Los resultados de la Gestión de Recurso Humano se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces (Cuesta, 2005, c.p. Aduana, García, Chávez, 2015, p. 20).

Se concluye que, los modelos de gestión de talento humano se han convertido en una herramienta estratégica para el logro de los objetivos dentro de las organizaciones, considerándose como la forma más eficiente y rápida de obtener resultados positivos en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa; y para lo cual se estima importante los conocimientos y habilidades de los colaboradores, con mayor énfasis en la generación de conductas o el desenvolvimiento de su desempeño en la realización diaria de sus actividades, siendo para ello trascendental realizar un diagnóstico previo de la empresa que permita determinar el sistema de administración de talento humano, que facilite verificar las falencias existentes en el proceso de gestión de talento humano y conllevar a que las mismas se ajusten a las necesidades actuales de la organización.

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

Partiendo de que los empleados de una organización constituyen el activo más importante dentro de la empresa, se vuelve imprescindible que la gestión de talento humano contribuya de forma eficaz al logro de los objetivos empresariales a través del desarrollo y crecimiento de sus colaboradores.

Chiavenato (2002), consideró que:

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo (p. 31).

Del objetivo general se desglosan varios objetivos específicos tales como:



- Propiciar que la organización alcance las metas planteadas, enfocada básicamente en la realización de su misión.
- Generar la creación de valor a la organización, estableciendo un alto grado de ventaja competitiva.
- Fortalecer el recurso humano de la organización y proveerla de colaboradores motivados y capacitados.
- Fomentar dentro de la organización, la autorrealización y la satisfacción de los empleados, sin descuidar su calidad de vida.
- Proponer que los procesos dentro de la organización, sean efectuados de acuerdo a políticas claras, éticas y prácticas, desarrollando en los empleados comportamientos socialmente responsables.

### ***Procesos de la gestión de talento humano.***

Los procesos de gestión de talento humano, constituyen un factor clave para el correcto desenvolvimiento del personal dentro de la organización. Se encuentran directamente relacionados con el reclutamiento y selección de personal idóneo para el puesto, y las estrategias y técnicas de retención basadas en compensaciones e incentivos que satisfagan las necesidades individuales de los trabajadores, logrando establecer un clima laboral agradable y una eficaz sinergia entre los trabajadores y la alta gerencia de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2009) la gestión de talento humano se resume en seis procesos básicos denominados: “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”. (p. 13)

**a) Admisión de Personas:** La admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos acordes para un cargo, siendo congruente con dos puntos de vista importantes tales como: reclutamiento y selección del personal (Chiavenato, 2009).

## **Reclutamiento y selección de personal**

Alles (2010) definió al reclutamiento y selección de personal como:

El conjunto de procedimientos orientados atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (p.37).

La aplicación de un proceso de reclutamiento y selección adecuado dentro de una organización es de vital importancia porque provee a la institución de personal altamente calificado, empoderado con los objetivos organizacionales y predispuesto a mejorar su desempeño laboral en beneficio de la institución.

El reclutamiento tiene como principal objetivo identificar a los posibles candidatos que se ajustan al puesto requerido al menor costo posible. Este proceso se basa en fases que buscan establecer un perfil específico para el candidato acorde a los requerimientos del mercado y las posibilidades de la empresa en este sentido el departamento de recursos humanos debe plantear cuáles serán las técnicas de reclutamiento que se usarán (Oltra & Curós, 2011, p. 212).

Las fases mencionadas anteriormente corresponden:

**Personas que la organización requiere:** En donde se define el perfil que la empresa necesita para cierto cargo.

**Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle:** Con lo cual el departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.

**Técnicas de reclutamiento por aplicar:** El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización (Montes & González, 2010, p. 87).

Por su parte la selección de personal constituye una de las actividades más importantes en el proceso de admisión de personas efectuada dentro del modelo de gestión de talento humano, y esto se debe a que la misma debe cumplir con las políticas y objetivos empresariales con el fin de lograr un proceso responsable, honesto y eficaz

**b) Aplicación de Personas.** La aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

El diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización (Chiavenato, 2009, p. 13).

**c) Compensación de Personas.** Los procesos de compensación se refieren más allá de los sueldos o salarios que perciben los trabajadores dentro de la empresa, constituyen la retribución económica, los incentivos, beneficios, entre otros factores que permiten incrementar la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores.

“Un sistema de compensación e incentivos es una herramienta de gestión que, procura desenvolverse en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, interviniendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su estado de satisfacción” (Arias, 2006, p. 13).

La compensación es la forma de retribuir a los empleados de una empresa, por el trabajo que realizan en la misma, y constituye un factor de gran importancia al momento de querer

mejorar la productividad de los colaboradores dentro de la organización. Los componentes de la compensación laboral son: remuneración, programa de incentivos, beneficios y servicios.

La remuneración comprende los sueldos y salarios de los empleados, los cuales deben estar regidos a lo expedido en el código de trabajo ecuatoriano. Así también incluye los beneficios sociales que por ley le corresponde a cada colaborador.

Por su parte el programa de incentivos constituye una estrategia adecuada para motivar a los empleados a incrementar su productividad dentro de la labor que efectúan, desarrollando empleados con altos niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas asignadas. Los altos directivos de las organizaciones optan por desarrollar programas de remuneraciones o incentivos económicos, tales como bonos de cumplimiento o de desempeño laboral, que despierte el entusiasmo y motivación de los empleados.

Las compensaciones son opciones que brindan las organizaciones al colaborador con el fin de generar un ambiente agradable dentro de la empresa, procurando una vida saludable del empleado, y proveyéndolo de todo lo necesario para desarrollar sus actividades diarias en la organización sin ningún inconveniente.

Los beneficios más comunes son: seguro médico privado, seguro de vida, servicio exequial, refrigerio o alimentación, uniforme.

**d) Desarrollo de personas.** Consiste en proveer a los empleados de nuevos conocimientos y habilidades, evaluando las necesidades o carencias existentes en los mismos, con el fin de dar solución y mejorar sus aptitudes, destrezas y comportamientos permitiéndoles ser más eficaces en las labores efectuadas.

El desarrollo de personas dentro de una empresa se basa en tres aspectos:

**Diagnóstico:** debe realizarse una evaluación o inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que las personas deberían saber y hacer y

lo que realmente saben y hacen. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

**Diseño:** consiste en elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

**Implementación:** es la aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

Para esta etapa es necesario contar con técnicas de entrenamiento que pueden clasificarse según el uso, el tiempo y el sitio de trabajo (Castillo, 2012, p. 88).

**e) Mantenimiento de personas.** Se fundamenta en preservar el bien de los individuos, haciéndoles sentir en un ambiente agradable y seguir, tanto en el aspecto físico como psicológico, proporcionándole desde el primer instante de su ingreso a la institución, el material necesario y adecuado que faciliten las actividades a desarrollar dentro del proceso (Fred, 2010, p. 17).

En la actualidad son más las organizaciones que se preocupan por conservar a sus empleados, por lo cual deben de generar acciones que le permitan garantizar aspectos básicos como la higiene laboral, salud ocupacional, seguridad y calidad de vida de los colaboradores.

**f) Monitoreo de personas.** Orientar y dirigir el comportamiento de los individuos, con el fin de generar autocontrol y una cultura participativa de las personas que trabajan dentro de las organizaciones, a través de metas y objetivos diseñados cuidadosamente, para el logro de los resultados deseados (Rifking, 2012, p. 70).

Los procesos de monitorear están relacionados con la forma o método de alcanzar los objetivos propuestos por la organización a través de la labor diaria de los colaboradores. Es por ello que la alta gerencia debe abastecerse con sistemas de información que le permitan llevar un adecuado control de los registros del personal y así poder evaluar su desempeño.

El desempeño laboral, debe estar enfocado directamente en la fijación de metas, con el objetivo de impulsar el comportamiento de los empleados de forma eficiente dentro de la

empresa, coadyuvando a que, los trabajadores enfoquen sus esfuerzos en la obtención de mejores resultados (Robbins, 2010).

Actualmente, las empresas utilizan diversos métodos para medir el desempeño laboral de sus trabajadores, considerando para aquellos indicadores relacionados directamente con las metas y expectativas propuestas por la organización en un corto plazo.

Chiavenato (2009) consideró la evaluación de desempeño como:

La estimación consecuyente del trabajo desarrollado por cada individuo, en relación a las tareas asignadas dentro de una organización, y el nivel de contribución, que tuvieron dichas actividades en el cumplimiento de las metas y resultados propuestos por los directivos de la empresa; permitiendo con ello, poder conocer las competencias desarrolladas por el colaborador, así como su potencial, excelencia y cualidades a ser consideradas trascendentales en la contribución de los resultados de la empresa.

Un eficaz monitoreo y evaluación de desempeño laboral de los trabajadores dentro de una organización permitirá generar una ventaja competitiva para la empresa frente a sus competidores, así como facilitará descubrir el potencial humano de los empleados estableciendo oportunidades de crecimiento y condiciones de participación en el logro de los objetivos institucionales.

Para Chiavenato (2002, p.199) las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

La evaluación del desempeño laboral de un empleado, permite determinar si las actividades ejecutadas por el mismo son las adecuadas para el correcto desenvolvimiento de trabajo en la organización, lo cual a su vez conllevará a un análisis para detectar la concesión de incentivos, ascensos, recompensas o en su defecto las acciones respectivas en caso de presentar una falla dentro del proceso, contribuyendo de manera directa al desarrollo y crecimiento de la organización.

En diferentes organizaciones la evaluación de desempeño laboral, es responsabilidad directa del departamento de talento humano, a través de lo indicado por el jefe o gerente directo del colaborador, sin embargo, en la actualidad se han adoptado métodos eficaces en diferentes organizaciones, considerando que el empleado efectúe su propia autoevaluación.

Para Chiavenato (2002, p. 202) este proceso puede ejecutarse a través de tres medios:

**Autoevaluación:** Establece que el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.

**Evaluación efectuada por el gerente:** Por lo general, en muchas organizaciones, la responsabilidad de línea por el desempeño de los empleados, así como la evaluación y la comunicación constante de los resultados de la empresa, están ligadas a las funciones a ser desarrolladas por el gerente.

**Comisión de Evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados.

Las empresas deben orientar por hacer sentir al empleado responsable de su desempeño laboral dentro de la organización, con el fin de que pueda detectar posibles fallas en la ejecución de sus labores y tenga el liderazgo para darle solución a las mismas, a través de una retroalimentación del puesto o programas de capacitación eficaces. Sin embargo, la dirección de talento humano debe establecer la metodología de evaluación de desempeño hacia su personal, para lo cual puede considerar la asesoría de empresas especializadas en dicho proceso, y así lograr determinar las actividades a ejecutar para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### **Marco conceptual**

A continuación, se exponen las definiciones de los diferentes términos utilizados en el presente estudio de investigación.

La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo (Dessler y Varela, 2017).

Para Ibáñez (2010, p. 475) “la capacitación es el conjunto de conocimientos relacionados a la educación y óptima gestión dirigido a la calidad del saber y optimizar las habilidades”.

Programa educativo breve, desarrollado de forma organizada y metódica, a través del cual, los individuos adquieren nuevos conocimientos, ponen en práctica habilidades no desarrolladas y descubren nuevas competencias, en función de objetivos específicos (Chiavenato, 2007).

Se podría concluir que el término capacitación está relacionado a un proceso organizado, donde se enseñan conocimientos y desarrollan habilidades que faculten al individuo a la ejecución de sus actividades de forma adecuada.

En cuanto al desempeño García mencionó que:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos



de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (2001, p.3).

Desempeño, es un proceso que determina qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales (Robbins & Coulter, 2013).

En términos generales se puede establecer como desempeño, a las tareas que ejecutan los empleados de forma diaria y que contribuyen al crecimiento de la empresa.

El empoderamiento se refiere a la serie de procesos por los cuales se aumenta la participación de los individuos y las comunidades, que generalmente se encuentra en una minoritaria o de desigualdad en temáticas tales como política, diario vivir y economía, para así impulsar cambios beneficiosos para el grupo y sus actuales situaciones de vida (Pérez, 2016).

Empoderamiento es el acto y el resultado de empoderar, alude a ayudar a una persona o a un conjunto de individuos a ser más fuertes y a tener más poder. En este caso, la fortaleza refiere a la capacidad de defensa, a la resistencia y al vigor. El poder, por su parte, se vincula a contar con autonomía y facultades para realizar algo. Los individuos empoderados, por lo tanto, pueden defenderse por sí mismos, resisten ante las adversidades y son autónomos (Pérez & Merino, 2019, párr.1).

El empoderamiento hace alusión a la participación activa de individuos o comunidades, con actitudes firmes de decisiones y fuertes ante adversidades, que buscan promover cambios favorables para grupos minoritarios.

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas (Casanova, 2007).

La evaluación de desempeño, se convierte en una herramienta de gran importancia para medir el desarrollo laboral de los colaboradores en las empresas, es difícil

establecer las debilidades y fortalezas que presenta el recurso humano si no se cuenta con una metodología técnica y confiable que lo determine; esto se logra teniendo como base un patrón de calificación, que sirva de guía para comparar y establecer el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados (Casalla, 2016, párr.2).

Se podría decir que la evaluación está concebida como el proceso para apreciar o juzgar el nivel de experiencia, conocimiento, excelencia y cualidades de alguien, que en otro sentido sería determinar el mérito de un tercero en la ejecución de las actividades propias del cargo o función que ocupa dentro de la organización.

Para Martínez, definió a la gestión como “el manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo”. (2000, p. 11)

La gestión es una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida, transformada en disciplina propia (Drucker, 1999).

Por su parte para Rubio “la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”. (2006, p. 12)

Se podría concluir que la gestión es un conjunto de conocimientos sistemáticos, que se apoyan en la relación de personas y administración eficiente de recursos materiales.

Las definiciones a la palabra modelo es muy diversa, puede considerarse como un punto de referencia, patrón o guía a seguir; así como también puede estar asociada a la teoría de un fenómeno.

Caracheo (2002) definió al modelo como:

La representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (p. 47).

Para Gago (1999) modelo es:

El ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión (p. 72).

Por lo tanto, un modelo corresponde a un esquema o marco de referencia, que permite dar explicación a un proceso específico, convirtiéndose en una guía a seguir para la obtención de determinados resultados.

Martínez (2007) enfatizó que, la productividad es un indicador que expresa que tan bien se están empleando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, demostrando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

“La productividad es un concepto de naturaleza multidimensional en la que influyen ciertas características y comportamientos del individuo, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales complejos de cuantificar que constituyen los factores humanos”. (Núñez, M. & Cequea, M., 2011, p. 116)

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionaron a la productividad como aquella razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad.

Aunque existen un sinnúmero de definiciones de productividad, se determina que corresponde a un indicador utilizado por las organizaciones para medir el nivel de eficiencia

en la utilización de recursos, sean éstos para la producción de bienes y otorgamiento de servicios; dónde su principal elemento a considerar es el factor humano y cómo influye dentro del proceso de generación de ingresos para la institución.

La promoción profesional, se refiere al cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Para Billikopf (2006) la palabra promoción significa:

Subir un peldaño en la estructura de la empresa; la rotación de puestos y los traslados son reasignaciones laterales; los descensos de categoría representan una disminución de jerarquía; y las cesantías eliminan empleados. Con frecuencia, cualesquiera de estos cambios ya nombrados ocasionan modificaciones en la remuneración, las obligaciones, y la posición o prestigio del trabajador dentro de la empresa (p. 159).

La promoción es el traslado de un empleado de su puesto de trabajo a otro con mayor responsabilidad y autoridad, que implica una mejora salarial que probablemente genere un impacto gratificante en su situación de bienestar económico y social.

Reclutamiento, se refiere al conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad (Pérez, 2016).

Por otro lado, Llanos (2005) indicó que

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema (p.81).

Puede definirse a la palabra reclutamiento como un conjunto de procedimientos usados por el departamento de recursos humanos o quien haga sus veces, con el objetivo de atraer a un número de candidatos aptos para la ejecución de un puesto específico dentro de la organización.

La selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto (Cohen, 1981).

De acuerdo a Ansorena (2005) selección de personal es:

Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional (p. 179).

Seleccionar no involucra elegir a unos candidatos apartando a otros, al contrario, la selección reconoce la posibilidad de alinear y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, contribuyendo a la formación y progreso de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo (Zayas, 2010).

El proceso de selección de personal dentro de una organización orienta a la elección de candidatos idóneos para un puesto, basado en las cualidades y aptitudes requeridas por el puesto.

Talento humano constituye el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, incluyendo sus habilidades, convicciones, motivaciones y expectativas respecto a la organización, trabajo y sociedad (Balza, 2010).

Al talento humano lo conforman aquellas personas comprometidas en hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como

un trabajador fidelizado que desarrolla sus habilidades para conseguir resultados superiores en su entorno y organización (Jericó, 2001).

Los individuos se los reconoce, como aquellos proveedores de técnicas, conocimientos, habilidades, y fundamentalmente de aportes para las organizaciones tales como: la inteligencia, que permite tomar providencias razonables e ilustra de significado y rumbo a los objetivos generales a las empresas (Chiavenato, 2002).

## Capítulo II

### Marco Referencial

En este capítulo se analizan investigaciones en las cuales se han aplicado modelos de gestión de talento humano, que permitan comprender de mejor manera el entorno en que se desarrolla la empresa.

#### Estudios nacionales relacionados a la investigación

Se toma como referencia la investigación “Propuesta de un modelo de gestión talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una empresa industrial de la ciudad de Manta presentada por Robles” (2017). El objetivo del proyecto era determinar a través de revisiones bibliográficas y experiencias de otras empresas un modelo de gestión de talento humano que pueda ser aplicado a los trabajadores del área de jabonería de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los mismos.

La autora realizó una breve introducción acerca de la empresa, la misma que se dedica principalmente a la producción de aceites y grasas de alta calidad, y para lo cual cuenta con 73 años de trayectoria en el mercado; y a lo largo de su existencia se ha desarrollado con los cambios y transformaciones que el entorno, mercado y consumidores han requerido.

Según la autora la empresa cuenta con infraestructura tecnológica y recurso humano competente para gestionar las actividades operativas y administrativas; en el área de jabonería laboran 61 trabajadores, siendo un elemento primordial en la producción. Sin embargo, el desempeño laboral se ha visto afectado, manifestándose en falta de comunicación, motivación, compromiso con las actividades inherentes al trabajo y procesos que no cumplen con los estándares de calidad, ocasionando que no se aprovechen los recursos que da la empresa; lo cual, limita el acceso a niveles óptimos de productividad.

El estudio se desarrolló utilizando el método inductivo asociado con un enfoque cualitativo, donde se revisó literatura bibliográfica de casos particulares para realizar un

análisis generalizado; y a partir de esa revisión se elaboró una propuesta de gestión de talento humano que contribuía a generar hábitos y comportamientos en los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.

Además, se realizaron entrevistas a la alta dirección, identificando que una causa probable del cambio en el desempeño laboral de los trabajadores se debía al reordenamiento estructural dentro de la organización. La autora a través de un diagnóstico, pudo identificar los elementos que estarían afectando el desempeño laboral de los trabajadores, los cuales guardan relación con aspectos de calidad, productividad, cumplimiento de normas y metodologías.

A su vez, la autora propuso acciones importantes para motivar, incentivar y comprometer al personal del área de jabonería basado en capacitaciones constantes de liderazgo y mejoramiento de competencias y habilidades técnicas, adicionando a ello, la creación de inspecciones técnicas basadas en la metodología 5S's, permitiendo optimizar procesos productivos mediante un mejor control de los requerimientos de seguridad y salud ocupacional, calidad y gestión ambiental establecidos por la empresa, los cuales aportarían a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería.

En cuanto a las limitaciones que se le presentaron a la autora durante el desarrollo de la investigación, se menciona las más importantes: (a) recopilación de información sesgada, porque es obtenida a través de métodos de observación o chek list, (b) la propuesta no estableció la relación causa-efecto que vincule al modelo de gestión de talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una empresa industrial de la ciudad de Manta.

Se toma como referencia el caso “Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena presentado por Cevallos” (2013), cuyo proyecto de titulación fue presentado en la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena en Ecuador.



La Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, tiene la competencia de realizar proyectos y coordinación de acciones que van en pro del desarrollo agropecuario de la provincia. En ella laboran 58 servidores públicos en las distintas áreas.

El objetivo de este proyecto era comprobar el nivel de incidencia o influencia de la gestión de la unidad de talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, mediante la fundamentación teórica de autores e identificando estrategias de motivación para que los servidores públicos se comprometan en el cumplimiento de los objetivos de la institución; para ello el autor aplicó un diseño de investigación documental bibliográfica, investigación descriptiva e investigación de campo, realizando entrevistas a los principales funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena y encuestas a todo el personal que labora en la institución, y utilizó un cuestionario de 22 preguntas aplicando la escala de tipo Likert.

En el estudio, el autor planteó la siguiente hipótesis: La incidencia de la gestión del talento humano fortalecerá el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria, y para comprobar la efectividad de la hipótesis, el autor empleó la técnica estadística Chi Cuadrado; dónde se analizaron dos variables de estudio determinadas por X, Y dónde:

X = Gestión de talento humano

Y= Desempeño laboral

El objetivo del autor era estimar la correlación de las variables, a través del método Chi cuadrado, generando un resultado promedio de 5.38, superior a la chi teórica de 3.84, por lo que el autor acepta la hipótesis de trabajo.

El estudio de investigación referente “Diseño de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes del Cantón Salcedo presentado por Paredes” (2012) cuyo proyecto de titulación fue

presentado en la Universidad Técnica de Ambato en la provincia de Tungurahua, tenía como objetivo principal desarrollar un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes del Cantón Salcedo.

La cooperativa cuenta con cobertura en la ciudad de Salcedo, Latacunga y Pujilí, tiene como misión el proporcionar un servicio financiero de excelencia a sus socios y clientes para su desarrollo socio económico, sin embargo, de acuerdo a la investigación efectuada por la autora, las áreas administrativa y de talento humano existentes en la cooperativa, no tienen un control eficiente en los espacios de trabajo, por ende no existe una claridad en las actividades y tareas que deben ejecutar diariamente cada uno de los clientes internos, así como también no se cumple a cabalidad la misión, visión, leyes, normas, reglamentos, y procedimientos, que se deben realizar dentro de la empresa, para ello la autora se basó en investigaciones bibliográficas, a través de enfoques, teorías, criterios, de varios autores que aporten a la problemática objeto de estudio e investigación de campo a través de la recolección de información primaria, efectuando dos cuestionarios, el primero enfocado a los clientes internos con una población de 35 personas y el segundo direccionado a los socios de la cooperativa conformados por una muestra de 93 socios.

Dentro de los principales resultados obtenidos al cuestionario efectuado a los empleados de la cooperativa, se mencionan los siguientes: a) la institución no aplica pruebas psicológicas que permitan conocer las habilidades y conocimientos del futuro aspirante, b) no existe en la institución un proceso de guía al nuevo colaborador hacia la incorporación a su puesto de trabajo, limitando la adaptación del empleado al puesto. De las encuestas realizadas a los socios se evidenció que para mejorar el desempeño laboral es necesario realizar capacitaciones enfocadas al servicio al cliente, debido a la falta de agilidad en la entrega de trámites dentro de la cooperativa.

En el estudio, la autora planteó la siguiente hipótesis: La aplicación de un modelo de gestión del talento humano si permitirá mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visandes Ltda., y para comprobar su efectividad se escogió la técnica estadística Chi Cuadrado, que compara las frecuencias que entregan los datos de la muestra (frecuencias observadas) con las frecuencias esperadas, con un nivel de significación del 5%.

El valor tabulado de  $X^2$  con tres grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7.815. Por su parte, el resultado comparativo de las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas es de 9.48; dado que la probabilidad de  $X^2 \leq 9,48$  es menor que alfa, se acepta la hipótesis, esto significa que los datos observados son estadísticamente correlacionales.

La autora realizó un análisis de la situación de la empresa, y elaboró una matriz de evaluación de factores externos e internos y propuso un diseño de procesos basado en el modelo de gestión de talento humano de Idalberto Chiavenato, permitiendo significativas mejoras en la institución y direccionando a que el personal tenga conocimientos del nivel de desempeño laboral que debe alcanzar para lograr los objetivos y metas de la institución.

Una cuarta investigación referente es el estudio efectuado por la revista académica *Innova* de la Universidad Internacional del Ecuador, ubicado en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. El objetivo central de la publicación es analizar la gestión de talento humano como recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual; para lo cual se consideró los diferentes modelos de gestión de talento humano de autores que establezcan estándares de alto desempeño, desarrollo de capacidades y habilidades; así como la satisfacción mutua entre el empleado y la empresa.

De acuerdo a lo investigado por la autora, se menciona que la mayoría de modelos de gestión, trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos que han elevado a un nivel más alto la eficacia de los recursos humanos en la empresa, posicionándolos en un lugar

fundamental para que la empresa pueda lograr concretamente cada uno de los objetivos planteados. Dentro de los modelos propuestos por la autora en el trabajo investigativo, se puede mencionar los siguientes:

Modelo de Harper y Lynch, indica que a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de la dirección de recursos humanos (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, etc.) desarrolladas a través del conocimiento de la dirección de recursos humanos, con que cuenta la organización.

El modelo determina en que cantidad y calidad, precisamente permita satisfacer la demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Modelo de Wherter y Davis, en este modelo se plantea la interdependencia entre las actividades de recursos humanos, que son agrupadas en cinco categorías, así como los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales que rigen en la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos, pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la autoridad como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión de recurso humano.

Modelo de Zayas, en el que se destaca el carácter sistemático de la gestión de recursos humanos, planeado una interdependencia entre los tres subsistemas de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos y ocupaciones,

determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Modelo de Idalberto Chiavenato, se plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes tales como la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información y base de datos.

El resultado de la investigación concluye en que cada modelo analizado presenta opciones que la gestión de recurso humano puede optar por considerar en función del bienestar de la empresa, precisando que se contribuya a la eficacia organizacional; así mismo la autora define al modelo de Chiavenato como el patrón que contribuye a un adecuado proceso de gestión de talento humano.

Un quinto caso de investigación, es el estudio “Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos presentado por Álvarez et al.” (2018) publicado por la revista académica Polo del Conocimiento de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. El objetivo de esta investigación era analizar teóricamente los modelos de evaluación del desempeño laboral y exponer conceptualizaciones relacionadas a la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la República del Ecuador.

La metodología utilizada por los autores para la realización de la investigación fueron los métodos teóricos: lógico - abstracto, histórico - lógico, inducción - deducción, con un enfoque en sistema, análisis y síntesis.

Los autores realizaron la revisión y análisis de definiciones bibliográficas; así como la apreciación de diferentes modelos de gestión de evaluación de desempeño laboral; llegando a la conclusión que para mejorar las competencias de los profesionales se deben realizar talleres

de difusión de la planificación estratégica, estructura y retroalimentación de los clientes internos enfocados en la gestión de talento humano.

El estudio de investigación “Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo presentado por Caicedo” (2015) cuyo proyecto de titulación de maestría fue presentado en la Universidad Técnica de Babahoyo en la provincia de Los Ríos. De acuerdo a la investigación por parte del autor, el Centro Comercial Paseo Shopping de Babahoyo, cuenta con 17 centros comerciales, filial de Corporación El Rosado, dedicada a la venta de víveres y artículos varios bajo la modalidad de autoservicios.

El objetivo de este proyecto fue exponer el nivel de incidencia de un modelo de gestión del talento humano sobre los resultados de evaluación en el desempeño laboral de los empleados del Centro Comercial El Paseo Shopping de Babahoyo. Para lo cual el autor identificó los factores que inciden de forma satisfactoria en el desempeño laboral de los empleados, y a su vez desarrolló un modelo de gestión que promueve la motivación de los colaboradores.

El estudio se desarrolló mediante una técnica de investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) y se aplicó un cuestionario de 15 preguntas de escala nominal a los empleados que laboran en el centro comercial, dónde el autor consideró de acuerdo a los resultados de las encuestas, ejecutar la implementación de un procedimiento de gestión de auditoría, enfocado en la evaluación del desempeño del recurso humano de la empresa Corporación El Rosado sucursal Babahoyo.

### **Estudios internacionales relacionados a la investigación**

Se toma como referencia el estudio denominado “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. Presentado por Cruz” (2015) cuyo proyecto de titulación fue presentado en la Universidad Nacional de Trujillo en Perú.

De acuerdo a la investigación del autor, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda., es una institución financiera, cuyo objetivo principal es ofrecer productos y servicios competitivos que contribuyan al bienestar social y económico de sus socios. Posee cinco sucursales en Perú, y una de ellas ubicada en el sector de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, ha presentado un bajo desempeño laboral en la mayoría de sus asesores de negocios, impidiendo la captación de clientes para el crecimiento de la institución.

El objetivo de este proyecto fue el presentar un modelo de gestión de talento humano que permita a través de la realización de estrategias efectivas mejorar el rendimiento profesional dentro de la organización, de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda., identificando el grado de conocimiento de los colaboradores en relación a las funciones que realizan dentro de la institución; así como los factores que pudiesen influir en su desempeño laboral, para ello el autor analizó bases teóricas y aplicó un diseño de investigación tipo descriptiva – transeccional de tipo correlacional entre dos variables de estudio determinadas por X,Y dónde:

X = Gestión de talento humano

Y= Desempeño laboral

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo aplicando un cuestionario de 20 preguntas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda., en las cuales 15 preguntas fueron dicotómicas y para los 5 restantes se utilizó una escala nominal, y se sometió a prueba de hipótesis los resultados obtenidos mediante el cálculo de Chi-Cuadrado.

H (0): La gestión del talento humano del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda., no incide elevando el nivel de desempeño laboral.

La interpretación de resultados indica que  $X^2 = 33.0$   $p = 0.00$ , determinando que hay incidencia entre variables, lo que llevó al autor proponer un modelo de gestión de talento

humano para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda.

De acuerdo al resultado de las encuestas realizadas a los trabajadores durante el desarrollo de la investigación, el 71% de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. fueron conscientes que un modelo de gestión de talento humano es importante para su organización, y consideraron que debía estar enfocado en mejorar la satisfacción laboral a través de incentivos y capacitación.

El autor realizó un diagnóstico estratégico de la cooperativa, determinando una matriz de evaluación de factores externos e internos, que permitió desarrollar estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la cooperativa.

Finalmente se concluyó que la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. dónde además se debe definir un proceso de reclutamiento y vinculación, que permita contar con el personal adecuado.

La investigación “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral presentado por Jara, Asmat, Alberca & Medina” (2018) expuesto en la revista científica Venezolana de Gerencia, cuyo objetivo era demostrar la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud de Perú durante el año 2018.

Los autores utilizaron como método de investigación el hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por trabajadores de la sede central del Ministerio de Salud. Se utilizó el muestreo no probabilístico, y se sometió a prueba de hipótesis los resultados obtenidos mediante el cálculo de Chi-Cuadrado.



Ho: La gestión del talento humano no influye en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud, 2018.

Ha: La gestión del talento humano influye en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud, 2018.

En la construcción y validación de los instrumentos, se consideró la validez de contenido y de constructo, mediante la técnica de opinión de expertos, se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo escala de Likert.

Los autores aplicaron pruebas de la razón de verosimilitud, como método de predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente, dando como resultado que el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 1696,272 para la gestión del talento humano y 1510,374 para la variable gestión pública con 1 grado de libertad, y su significancia es plena para ambos casos, resultados estos que hacen rechazar la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo a excepción de la constante son cero con una probabilidad de error del 5%.

A su vez, los autores efectuaron información de ajuste de los modelos, dónde la significancia fue menor a 0.05, lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos, y los resultados permitieron afirmar que ante un coeficiente R<sup>2</sup> de Nagelkerke de 44,4% y 28,4%, la gestión del talento humano es adecuada, incidiendo en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud de Perú.

## **Situación actual de la empresa**

La empresa bananera Grupo Orellana, se dedica al cultivo y venta del banano a exportadores para su debida comercialización. Es un conjunto de haciendas pertenecientes a las familias: Orellana-Barriga y Coello-Orellana; comenzó sus actividades el 16 de agosto de 1996, por iniciativa del Sr. Raúl Orellana; y posee actualmente seis fincas ubicadas en el cantón Pasaje de la provincia de El Oro.

Su misión, es ser una empresa ecuatoriana dedicada al cultivo y comercialización de fruta fresca de la más alta calidad, con gran aceptación para los mercados del exterior.

La visión fundacional y perspectiva de la empresa bananera Grupo Orellana, es ser reconocida a nivel nacional, como una empresa líder en el cultivo de banano, con procesos de alta calidad y sostenibilidad, mediante la implementación de recursos de tecnología amigables con el medio ambiente.

Los valores de la empresa son:

**Perseverancia:** Sabemos lograr cada objetivo propuesto, a través de trabajo duro y esfuerzo.

**Honestidad:** Somos confiables y leales en cada una de las actividades diarias que desempeñamos.

**Puntualidad:** Desempeñarnos disciplinadamente en la entrega a tiempo de la fruta a nuestros clientes.

**Responsabilidad:** Cumplir con cada tarea asignada con exactitud y aceptar las consecuencias de nuestros errores.

## Capítulo III

### Marco Metodológico

La gestión de talento humano tal como se lo expuso en el capítulo anterior, permite incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores, el cual está relacionado con factores intrínsecos o motivacionales y factores extrínsecos o de higiene, que pueden afectar de forma positiva o negativa a las diferentes áreas de una institución. Se podría indicar que los componentes que, de forma interna, debe dar mayor atención la organización, se encuentran: la identificación de cargos, definición de funciones, tareas y responsabilidades, condiciones físicas, ambiente laboral y el grado de satisfacción que tiene cada empleado para el desarrollo de sus actividades y como éstos contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados en una organización.

De acuerdo al problema de estudio planteado, la falta de un modelo de gestión de talento humano, genera algunos inconvenientes dentro de una organización, los mismos que están relacionados con procesos de reclutamiento y selección de personal erróneo, incumplimiento de metas y objetivos por falta de definición de tareas e identificación de perfiles adecuados en las diferentes áreas de la organización, donde no se tienen establecidos manuales de funciones y una estructura orgánica funcional, evitando que la organización tenga las capacidades de evaluar los diferentes factores que pudieran afectar el desempeño laboral de los trabajadores.

#### **Diseño de la investigación**

La metodología de la investigación permitió tener una visión clara del proceso a seguir para el desarrollo del presente estudio, el cual se basó en un diseño de investigación no experimental – bibliográfico en vista de que no se manipula ninguna variable, fundamentándose en la revisión sistemática de material documental, a través de un análisis y resultados coherentes que permitan evaluar la relación existente entre dos o más variables.

Diseño no experimental, el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observa las que existen.

Diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes (Palella & Martins, 2010, c.p. Ortega, 2015 p. 18).

### **Enfoque de la investigación**

Para el presente estudio se utilizó el enfoque mixto, con el fin de obtener un resultado más completo de la problemática, a través de aproximaciones cualitativas y cuantitativas.

El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández & Mendoza, 2008, c.p. Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 546).

Para poder analizar de forma concreta los resultados de la investigación se debió orientar al desarrollo de una metodología mixta, con enfoque cualitativo, basado en la elaboración de un cuestionario de preguntas, debidamente estructurado a realizarse a los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana, que permitió conocer la correlación de las dos variables de estudio; y un enfoque cuantitativo a través de la recolección y análisis de los resultados.

## **Alcance de la investigación**

El tipo de estudio de la investigación proporcionará una orientación precisa de la finalidad de la problemática y la estrategia a establecerse en la misma. Según Danhke (1989, p. 60) “los tipos de estudio de la investigación se dividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos”.

Arias (2012) definió a la investigación exploratoria como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p. 23).

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 78) mencionaron que “los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En el caso de estudios correlacionales cuantitativos se mide el grado de relación entre dos o más variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones y evaluar sus resultados. La utilidad principal de los estudios correlacionales cuantitativos son saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Danhke, 1989, c.p. Iglesias & Cortés, 2004, p. 21).

Arias (2012) mencionó que la investigación explicativa se encarga de:

Buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos (p. 26).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede determinar que el alcance de este proyecto investigativo es de tipo descriptivo - correlacional, a través de la recolección de información primaria se buscará detallar las diferentes situaciones que afectan al factor de productividad de la empresa Grupo Orellana, y se hallará la correlación existente entre la variable gestión de talento humano y desempeño laboral; así como la incidencia entre las mismas.

### **Variables**

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Carballo y Guelmes (2016) clasificaron a las variables según su función o relación en:

Independientes, son aquellas que se manipulan por el investigador para explicar, describir o transformar el objeto de estudio a lo largo de la investigación.

Dependientes, son aquellas que se modifican por la acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que dan origen a los resultados de la investigación

Intervinientes, aquellas que pueden influir directamente sobre la variable dependiente y en los estudios experimentales son manipuladas por el investigador.

Confusoras, extrañas o ajenas, aquellas que pueden afectar tanto a las variables dependientes como a las independientes. Comúnmente llevan a errores, sesgos, dudas (p. 143-144).

De acuerdo a la hipótesis de la problemática, se ha considerado dos tipos de variables de investigación:

Variable independiente: Gestión de Talento Humano

Variable dependiente: Desempeño Laboral

## Operacionalización de variables

Una variable es operacionalizada con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso investigativo, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se considera medirla, perdiendo así la validez (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual). La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados (Chacón, 2017, c.p. Espinoza, 2018, p.46).

El procedimiento de operacionalización de variables ha distinguido las fases siguientes:

- Primera Fase: Representación del concepto de la variable, de modo que resulten expresados en una noción teórica los rasgos principales que presenta en la realidad.
- Segunda Fase: Especificación del concepto hallado, o sea, el análisis de los aspectos y dimensiones de interés práctico, implicados en la representación del concepto de la variable, o derivados empíricamente de la estructura de sus intercorrelaciones.
- Tercera Fase: Elección de indicadores, o de circunstancias empíricas concretas que sean signo de la mayor o menor extensión que alcanza la dimensión en cuestión en las unidades de observación investigadas. Esto exige llevar la labor de concreción que la operacionalización supone hasta su límite máximo posible, buscando todos los indicios que en la realidad se puedan considerar como muestra de la dimensión de que se trata.
- Cuarta fase: Es la construcción de índices. Una vez seleccionados los indicadores imaginados que parezcan más importantes y aptos para la

investigación, es normal que no se pueda asignar a toda la misma importancia. De aquí la necesidad de construir un índice que agrupe en una medida común todos los indicadores referentes a una dimensión mediante la asignación de un peso o valor a cada uno de ellas de acuerdo con su importancia (Lazarsfeld, 1958 c.p. Morel & Sánchez, 1988, p.65-66).



Tabla 1  
Operacionalización de variables.

Variables	Enunciación Conceptual	Enunciación Operacional	Dimensión	Indicador	Técnica e instrumento de recolección de datos
Gestión de Talento Humano (Independiente)	La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009, p.9).	Es el conjunto de políticas y procesos organizacionales relacionados con los procesos de: admisión (reclutamiento y selección); capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes); compensaciones del personal en un ambiente laboral seguro dentro de una organización	Admisión del personal	Reclutamiento Selección Inducción	Encuesta
			Capacidades	Conocimientos Habilidades Actitudes	
			Compensación del personal	Remuneración Motivación Planes de carrera	
Desempeño laboral (Dependiente)	Es el valor que se espera contribuir a la organización de acuerdo a los diferentes eventos conductuales que un colaborador ejecuta en un período de tiempo determinado (Palaci, 2005).	El objetivo es evaluar el rendimiento y motivación del empleado en su puesto de trabajo, para establecer el nivel de contribución para el logro de los objetivos de la organización	Proactividad	Búsqueda de oportunidades de mejora Capacidad de respuesta	Encuesta
			Responsabilidad	Fiabilidad Cumplimiento del horario laboral Presentación	
			Trabajo en equipo	Liderazgo Comunicación	

Adaptado de Guere, H. (2019) Gestión de talento humano con relación al control de calidad de servicio de la empresa valuaciones Maneras SAC, p. 92.

Adaptado de Boada, N. (2018) Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos de una pyme de servicios de seguridad peruana, p. 93

## **Métodos aplicados**

Una vez identificado el tipo de estudio, se debe definir el método adecuado para el tratamiento de recolección de datos, direccionando que el investigador actúe como observador de las circunstancias o factores que inciden de la problemática investigativa, para lo cual se ha considerado la utilización del método deductivo, que permitirá a través de experiencias de hechos particulares del personal administrativo obtener información primaria que permita realizar un análisis profundo de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Grupo Orellana.

El método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va del origen o causa del problema al resultado o consecuencia, de lo habitual a lo específico, dirigido a explicar la acción presente; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos. El método deductivo cuenta con un enfoque el cual es el cuantitativo (Barchini, 2006).

## **Herramienta de recolección de datos**

El alcance de la investigación se centró en el análisis de datos primarios obtenidos, enfocado principalmente en la entrevista con un enfoque cualitativo que permita orientarnos en la información. A su vez, se realizaron encuestas al grupo de análisis objetivo para establecer los elementos o factores que generan una afectación en el desempeño laboral de los trabajadores.

El sistema de medición utilizado para la encuesta se basa en la escala de Likert, el cual constará de cinco alternativas de posibles respuestas: totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; de acuerdo y totalmente de acuerdo; y permitirá medir el grado de conformidad del encuestado en relación a preguntas afirmativas realizadas en la encuesta.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la escala de Likert consiste en:

Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (p. 245).

Para el análisis de los factores determinantes en el desempeño laboral de los trabajadores, el cuestionario de la encuesta se estimaron los siguientes indicadores:

1. Proactividad.
2. Responsabilidad.
3. Trabajo en equipo

En cuanto al cuestionario de la encuesta dirigida para evaluar la gestión de talento humano dentro de la empresa, se consideraron los siguientes indicadores:

1. Admisión del personal.
2. Capacidades.
3. Compensación del personal.

### **Población y muestra**

La población objetivo estuvo conformada por los 170 empleados, esto es 95 trabajadores en jornada fija y 75 en jornada parcial, correspondiente a la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro.

La muestra constituye una porción representativa de la población, por lo que para determinar el tamaño de la muestra se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Figura 1. Fórmula Tamaño de la muestra. Tomado de Rivera (2019, p. 59)

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Coeficiente de confianza 1,96 (95% de confianza)

p\*q = Probabilidad de éxito y fracaso, se considera el 50%

N= Tamaño de la población

e = Margen de error, en este caso se considera el 5%

Reemplazando los valores en la fórmula anterior, se tiene

<b>n =</b>	$\frac{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50) * (170)}{(170) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$
<b>n =</b>	$\frac{86,9208}{1,3854}$
<b>n =</b>	62,74

Figura 2. Aplicación de fórmula tamaño de la muestra

De acuerdo a la fórmula estadística, para una población de 170 personas, el resultado de la muestra corresponde a 63 empleados a encuestar; sin embargo, por ser una población pequeña se realizará la encuesta a todos los empleados de la empresa.

### Procesamiento de datos

La primera parte del cuestionario enlistaba una serie de afirmaciones acerca de las dimensiones de la variable gestión de talento humano y estaba conformada por: admisión de personal (ocho ítems), capacidades (ocho ítems), compensación del personal (ocho ítems), dando un total de 24 ítems. Cada criterio tenía cinco alternativas de posibles respuestas:

totalmente en desacuerdo (casillero 1); en desacuerdo (casillero 2); ni de acuerdo, ni en desacuerdo (casillero 3); de acuerdo (casillero 4); totalmente de acuerdo (casillero 5).

La segunda parte del cuestionario enlistaba una serie de afirmaciones acerca de las dimensiones de la variable desempeño laboral y estaba conformada por tres dimensiones: proactividad (tres ítems), responsabilidad (tres ítems), trabajo en equipo (tres ítems), dando un total de nueve ítems. Cada criterio tenía cinco alternativas de posibles respuestas: totalmente en desacuerdo (casillero 1); en desacuerdo (casillero 2); ni de acuerdo, ni en desacuerdo (casillero 3); de acuerdo (casillero 4); totalmente de acuerdo (casillero 5).

### **Técnicas de análisis de datos**

Una vez, se obtuvieron los datos, se procedió a la organización y preparación de los mismos para su posterior análisis; el cual consistió en la elaboración de una matriz de tabulación en Excel, basado en las afirmaciones de las dimensiones de las variables estudiadas mediante la utilización de tablas de frecuencias y cálculos de escalas promedio, para luego analizar el resultado obtenido a través de la aplicación de paquete estadístico SPSS, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, el cual permitió medir la fuerza y la dirección de la asociación de dos variables cuantitativas.

### **Exposición de resultados**

Los resultados alcanzados congregan los criterios con las respuestas coligadas del personal, en donde se incluyen aspectos como el nivel de satisfacción absoluta, nivel de satisfacción máxima, nivel de satisfacción relativa y escala promedio.

El criterio 1: Conoce la importancia de reclutar personal capacitado para la empresa, 4 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 7 en desacuerdo; 5 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; y 150 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,70. Para el criterio 2: La empresa realiza de manera adecuada la difusión para atraer personal calificado, 23 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 17 en desacuerdo; 48 ni

de acuerdo ni en desacuerdo; 12 de acuerdo; y 70 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,52.

El criterio 3: La necesidad de un puesto laboral se realiza previo a un análisis y evaluación de requerimientos del área usuaria, 14 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 5 en desacuerdo; 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 87 de acuerdo; y 51 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,48.

El criterio 4: El proceso de admisión de personal es realizado de forma correcta, 35 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 16 en desacuerdo; 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 74 de acuerdo; y 33 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,32. En relación al criterio 5: Las pruebas de conocimiento y psicológicas aplicadas para la selección del nuevo personal son las adecuadas, 16 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 11 en desacuerdo; 24 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 97 de acuerdo; y 22 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,58.

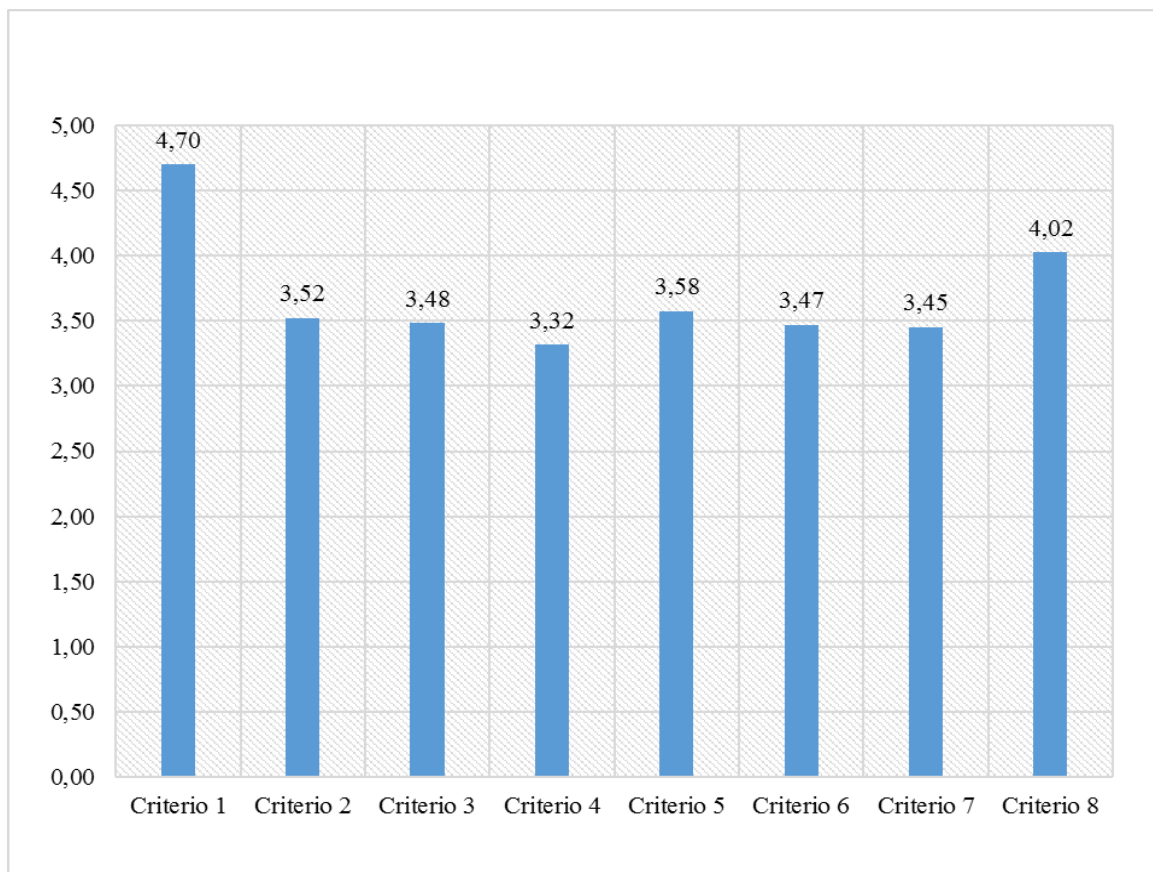
El criterio 6: Las entrevistas realizadas en la selección del nuevo personal son imparciales, 12 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 26 en desacuerdo; 7 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 120 de acuerdo; y 5 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,47. El criterio 7: La charla sobre la misión, visión y políticas de la organización se efectúa al todo trabajador al momento de su ingreso a la institución, 8 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 36 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 117 de acuerdo; y 6 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,45.

El criterio 8: Se realizan charlas informativas al nuevo personal sobre el puesto de trabajo relacionadas con: funciones del cargo, relaciones con otras áreas y las expectativas de desarrollo, 15 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 5 en desacuerdo; 19 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 53 de acuerdo; y 78 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,02, como se detalla a continuación:

Tabla 2  
*Percepción gestión de talento humano: admisión de personal*

Ítem	Criterios Gestión de Talento Humano	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción Máxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio
		1	2	3	4	5					
	<b>Admisión del Personal</b>	<b>Número de encuestados</b>									<b>3,69</b>
<b>Criterio 1</b>	Conoce la importancia de reclutar personal capacitado para la empresa.	4	7	5	4	150	170	799	850	94,00%	4,70
<b>Criterio 2</b>	La empresa realiza de manera adecuada la difusión para atraer personal calificado.	23	17	48	12	70	170	599	850	70,47%	3,52
<b>Criterio 3</b>	La necesidad de un puesto laboral se realiza previo a un análisis y evaluación de requerimientos del área usuaria.	14	5	87	13	51	170	592	850	69,65%	3,48
<b>Criterio 4</b>	El proceso de admisión de personal es realizado de forma correcta.	35	16	12	74	33	170	564	850	66,35%	3,32
<b>Criterio 5</b>	Las pruebas de conocimiento y psicológicas aplicadas para la selección del nuevo personal son las adecuadas.	16	11	24	97	22	170	608	850	71,53%	3,58
<b>Criterio 6</b>	Las entrevistas realizadas en la selección del nuevo personal son imparciales.	12	26	7	120	5	170	590	850	69,41%	3,47
<b>Criterio 7</b>	La charla sobre la misión, visión y políticas de la organización se efectúa al todo trabajador al momento de su ingreso a la institución.	8	36	3	117	6	170	587	850	69,06%	3,45
<b>Criterio 8</b>	Se realizan charlas informativas al nuevo personal sobre el puesto de trabajo relacionadas con: funciones del cargo, relaciones con otras áreas y las expectativas de desarrollo.	15	5	19	53	78	170	684	850	80,47%	4,02

A continuación, se demuestra mediante gráfico de barras el factor que se encuentra más lejano al 0.00, el cual corresponde al criterio 1 de admisión del personal, el cual alcanzó una escala promedio de 4,70.



*Figura 3.* Percepción gestión de talento humano: admisión de personal

El criterio 9: Se le asignan funciones acordes a su conocimiento o formación académica, 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 16 en desacuerdo; 18 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 98 de acuerdo; y 28 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,69.

El criterio 10: Para la asignación de funciones, la empresa considera el conocimiento práctico o de experiencia laboral con la que cuenta el trabajador, 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 11 en desacuerdo; 22 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 97 de acuerdo; y 30 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,74.



El criterio 11: Utiliza el aprendizaje continuo, busca la orientación de un especialista, para obtener mejores resultados en las actividades que desempeña dentro de la empresa, 14 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 4 en desacuerdo; 23 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 85 de acuerdo; y 44 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,83.

El criterio 12: Posee habilidades personales en el trabajo: capacidad para resolver problemas, liderazgo, solución de conflictos, 9 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 7 en desacuerdo; 16 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 43 de acuerdo; y 95 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,22.

En relación al criterio 13: Posee habilidades interpersonales en el trabajo: motivación, comunicación, trabajo en equipo, 11 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 3 en desacuerdo; 15 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 9 de acuerdo; y 132 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,46.

El criterio 14: Las funciones del puesto que realiza lo hace con compromiso y voluntad, 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 4 en desacuerdo; 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 65 de acuerdo; y 87 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,26.

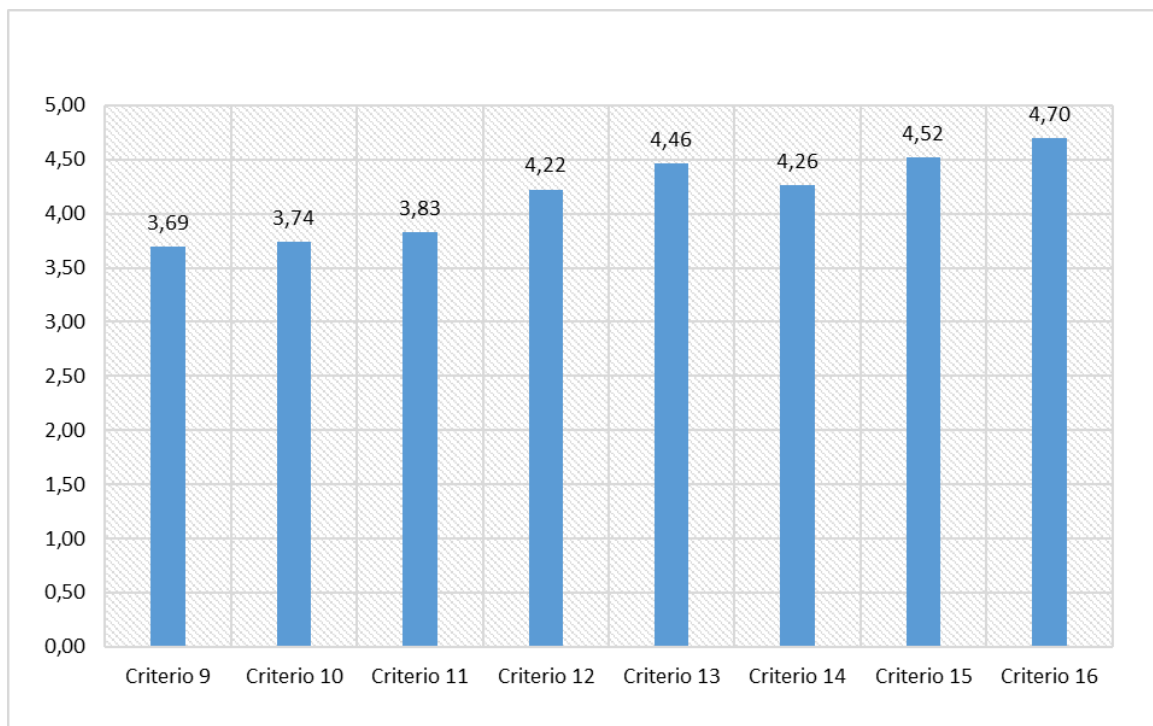
El criterio 15: A nivel organizacional, considera que se encuentra comprometido con la institución donde labora, 6 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 4 en desacuerdo; 16 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 14 de acuerdo; y 130 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,52.

El criterio 16: A nivel grupal, considera usted que posee espíritu de trabajo en equipo y de cooperación, 3 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 4 en desacuerdo; 8 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 11 de acuerdo; y 144 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,70.

Tabla 3  
*Percepción gestión de talento humano: capacidades*

Ítem	Criterios Gestión de Talento Humano	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción Maxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio	
		1	2	3	4	5						
	<b>Capacidades</b>	<b>Número de encuestados</b>										<b>4,18</b>
<b>Criterio 9</b>	Se le asignan funciones acorde a su conocimiento o formación académica.	10	16	18	98	28	170	628	850	73,88%	3,69	
<b>Criterio 10</b>	Para la asignación de funciones, la empresa considera el conocimiento práctico o de experiencia laboral con la que cuenta el trabajador.	10	11	22	97	30	170	636	850	74,82%	3,74	
<b>Criterio 11</b>	Utiliza el aprendizaje continuo, busca la orientación de un especialista, para obtener mejores resultados en las actividades que desempeña dentro de la empresa.	14	4	23	85	44	170	651	850	76,59%	3,83	
<b>Criterio 12</b>	Posee habilidades personales en el trabajo: capacidad para resolver problemas, liderazgo, solución de conflictos.	9	7	16	43	95	170	718	850	84,47%	4,22	
<b>Criterio 13</b>	Posee habilidades interpersonales en el trabajo: motivación, comunicación, trabajo en equipo.	11	3	15	9	132	170	758	850	89,18%	4,46	
<b>Criterio 14</b>	Las funciones del puesto que realiza lo hace con compromiso y voluntad.	10	4	4	65	87	170	725	850	85,29%	4,26	
<b>Criterio 15</b>	A nivel organizacional, considera que se encuentra comprometido con la institución donde labora.	6	4	16	14	130	170	768	850	90,35%	4,52	
<b>Criterio 16</b>	A nivel grupal, considera usted que posee espíritu de trabajo en equipo y de cooperación.	3	4	8	11	144	170	799	850	94,00%	4,70	

A continuación, se demuestra mediante gráfico de barras el factor que se encuentra más lejano al 0.00, el cual corresponde al criterio 16 de capacidades, el cual alcanzó una escala promedio de 4,70.



*Figura 4.* Percepción gestión de talento humano: capacidades

El criterio 17: Existe en la institución una política remunerativa adecuada, 12 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 21 en desacuerdo; 61 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 72 de acuerdo; y 4 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,21.

Para el criterio 18: Las compensaciones no remunerativas (transporte, alimentación, seguro de vida) son equivalentes a los que se perciben en otras empresas, 65 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 15 en desacuerdo; 60 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 16 de acuerdo; y 14 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 2,41.

El criterio 19: En la empresa hay reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo (motivación intrínseca), 49 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 23 en desacuerdo; 36 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 38 de acuerdo; y 24 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 2,79.

El criterio 20: Considera que la empresa lo capacita de acuerdo a sus necesidades, le brinda buenas condiciones laborales de espacio físico y normas de seguridad en el trabajo (motivación extrínseca), 11 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 18 en desacuerdo; 37 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 85 de acuerdo; y 19 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,49.

En relación al criterio 21: Cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada (comunicación asertiva), 8 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 14 en desacuerdo; 38 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 20 de acuerdo; y 90 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,00.

El criterio 22: El horario de trabajo es adecuado en comparación con otras empresas bananeras del sector, 11 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 13 en desacuerdo; 7 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 14 de acuerdo; y 125 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,35.

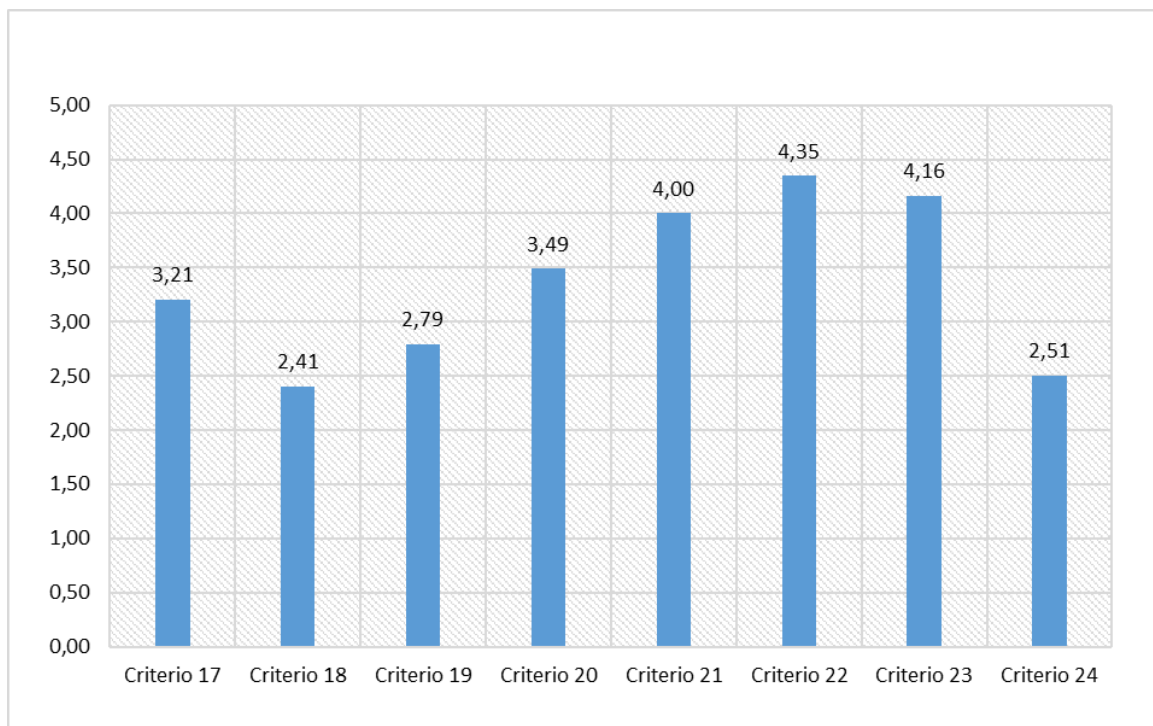
El criterio 23: Se le proporciona las herramientas de trabajo adecuadas para que pueda efectuar sus funciones sin problemas (uniforme, accesorios de protección, y de aseo), 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 10 en desacuerdo; 22 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 28 de acuerdo; y 100 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,16.

El criterio 24: La empresa ejecuta planes o niveles de carrera (ascensos) que permite contar con mejores expectativas salariales, 75 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 10 en desacuerdo; 45 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; y 36 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 2,51.

Tabla 4  
*Percepción gestión de talento humano: Compensación de personal*

Ítem	Criterios Gestión de Talento Humano	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción Maxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio	
		1	2	3	4	5						
	<b>Compensación del Personal</b>	<b>Número de encuestados</b>										<b>3,36</b>
<b>Criterio 17</b>	Existe en la institución una política remunerativa adecuada.	12	21	61	72	4	170	545	850	64,12%	3,21	
<b>Criterio 18</b>	Las compensaciones no remunerativas (transporte, alimentación, seguro de vida) son equivalentes a los que se perciben en otras empresas.	65	15	60	16	14	170	409	850	48,12%	2,41	
<b>Criterio 19</b>	En la empresa hay reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo (motivación intrínseca).	49	23	36	38	24	170	475	850	55,88%	2,79	
<b>Criterio 20</b>	Considera que la empresa lo capacita de acuerdo a sus necesidades, le brinda buenas condiciones laborales de espacio físico y normas de seguridad en el trabajo (motivación extrínseca).	11	18	37	85	19	170	593	850	69,76%	3,49	
<b>Criterio 21</b>	Cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada (comunicación asertiva).	8	14	38	20	90	170	680	850	80,00%	4,00	
<b>Criterio 22</b>	El horario de trabajo es adecuado en comparación con otras empresas bananeras del sector.	11	13	7	14	125	170	739	850	86,94%	4,35	
<b>Criterio 23</b>	Se le proporciona las herramientas de trabajo adecuadas para que pueda efectuar sus funciones sin problemas (uniforme, accesorios de protección, y de aseo).	10	10	22	28	100	170	708	850	83,29%	4,16	
<b>Criterio 24</b>	La empresa ejecuta planes o niveles de carrera (ascensos) que permite contar con mejores expectativas salariales.	75	10	45	4	36	170	426	850	50,12%	2,51	

A continuación, se demuestra mediante gráfico de barras el factor que se encuentra más lejano al 0.00, el cual corresponde al criterio 22 de compensación del personal, el cual alcanzó una escala promedio de 4,35.



*Figura 5.* Percepción gestión de talento humano: compensación del personal

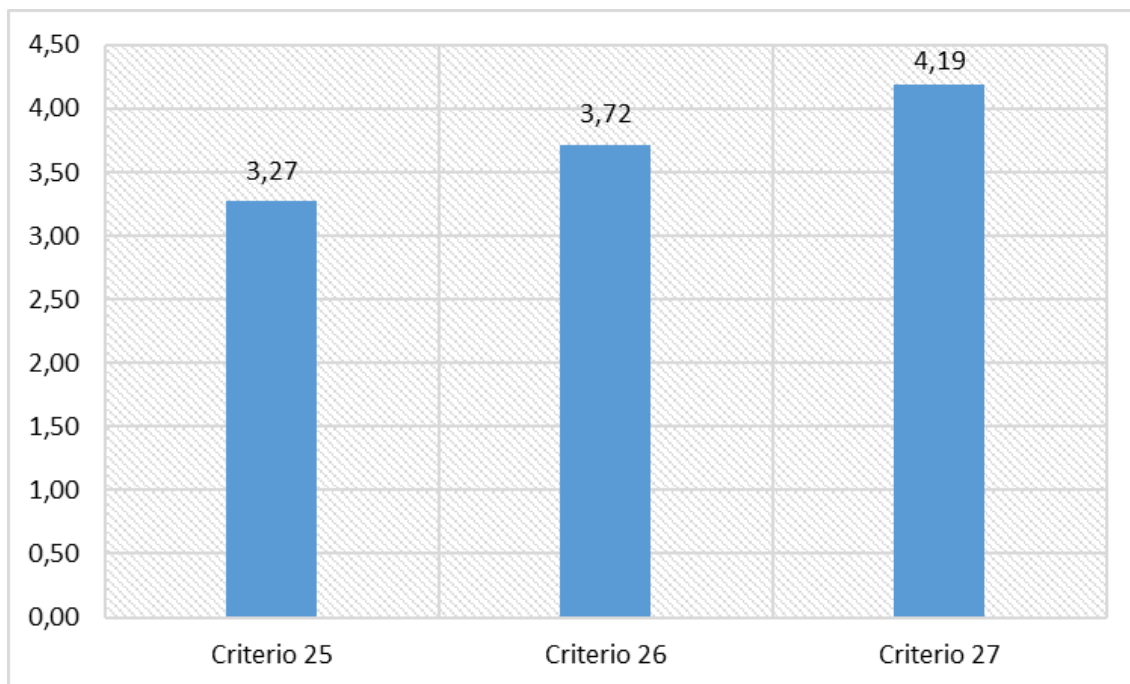
El criterio 25: Propone ideas creativas o cambios de mejora en los procesos de la empresa, 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 5 en desacuerdo; 110 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 19 de acuerdo; y 26 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,27. Para el criterio 26: Tiene una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten dentro de la empresa, 8 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 3 en desacuerdo; 66 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 45 de acuerdo; y 48 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,72.

El criterio 27: Tiende a esforzarse, dando lo mejor de sí en el día a día, para poder alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, 9 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 3 en desacuerdo; 7 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 78 de acuerdo; y 73 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,19.

Tabla 5  
*Percepción desempeño laboral: proactividad*

Ítem	Criterios Desempeño laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción Maxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio	
		1	2	3	4	5						
	<b>Proactividad</b>	<b>Número de encuestados</b>										<b>3,73</b>
<b>Criterio 25</b>	Propone ideas creativas o cambios de mejora en los procesos de la empresa.	10	5	110	19	26	170	556	850	65,41%	3,27	
<b>Criterio 26</b>	Tiene una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten dentro de la empresa.	8	3	66	45	48	170	632	850	74,35%	3,72	
<b>Criterio 27</b>	Tiende a esforzarse, dando lo mejor de sí en el día a día, para poder alcanzar con éxito los objetivos de la empresa.	9	3	7	78	73	170	713	850	83,88%	4,19	

A continuación, se demuestra mediante esquema radial el factor que se encuentra más lejano al 0.00, el cual corresponde al criterio 27 de proactividad, el cual alcanzó una escala promedio de 4,19.



*Figura 6.* Percepción desempeño laboral: proactividad.

El criterio 28: Cumple con su horario de entrada y salida, 9 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 4 en desacuerdo; 2 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 65 de acuerdo; y 90 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,31.

En relación al criterio 29: Hace uso correcto del uniforme proporcionado por la empresa, 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 78 de acuerdo; y 76 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,22.

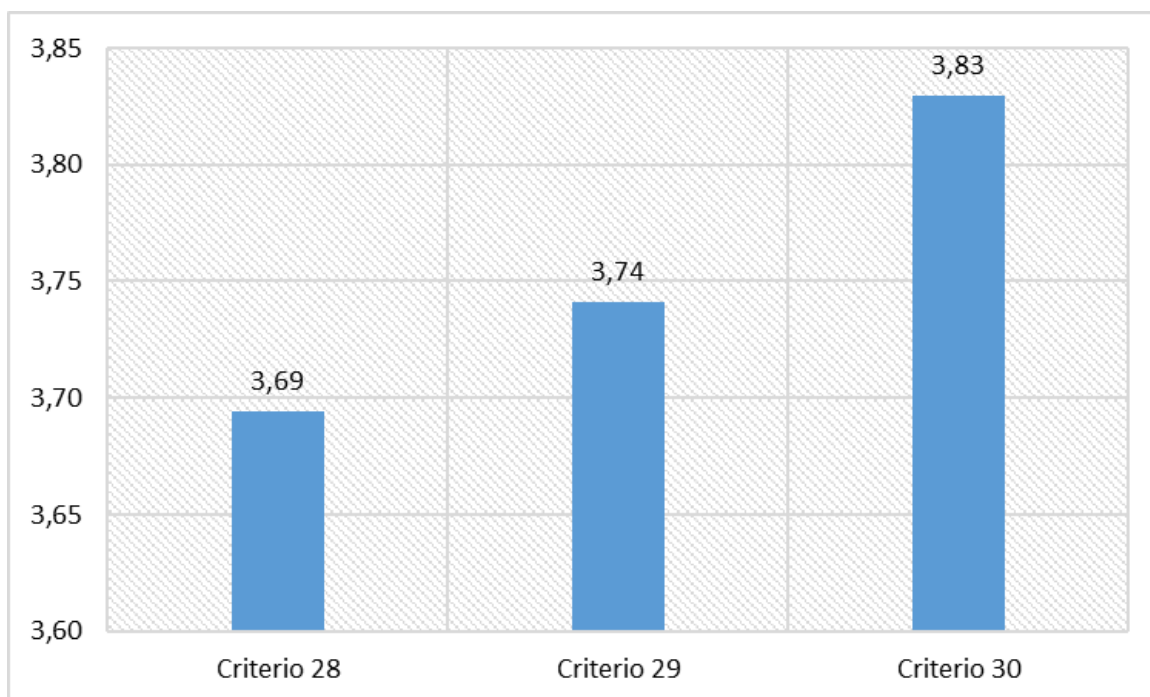
El criterio 30: Cumple eficazmente con las actividades que le son encargadas por su supervisor o jefe, 8 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 3 en desacuerdo; 64 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 7 de acuerdo; y 88 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,96.



Tabla 6  
*Percepción desempeño laboral: Responsabilidad*

Ítem	Criterios Desempeño laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción Maxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio	
		1	2	3	4	5						
	<b>Responsabilidad</b>	Número de encuestados										<b>4,17</b>
<b>Criterio 28</b>	Cumple con su horario de entrada y salida.	9	4	2	65	90	170	733	850	86,24%	4,31	
<b>Criterio 29</b>	Hace uso correcto del uniforme proporcionado por la empresa.	10	2	4	78	76	170	718	850	84,47%	4,22	
<b>Criterio 30</b>	Cumple eficazmente con las actividades que le son encargadas por su supervisor o jefe.	8	3	64	7	88	170	674	850	79,29%	3,96	

A continuación, se demuestra mediante gráfico de barras el factor que se encuentra más lejano al 0.00, el cual corresponde al criterio 28 de responsabilidad, el cual alcanzó una escala promedio de 4,31.



*Figura 7.* Percepción desempeño laboral: responsabilidad.

El criterio 31: Le agrada dirigir actividades de grupo, 45 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 67 en desacuerdo; 13 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 37 de acuerdo; y 8 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 2,39.

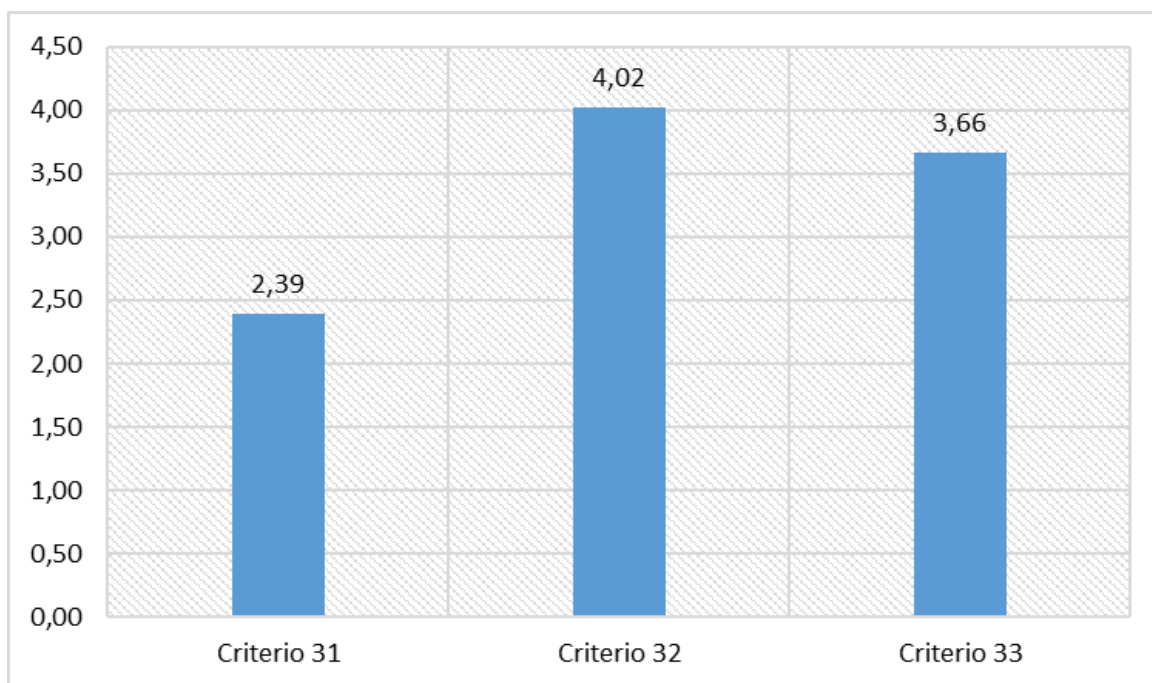
El criterio 32: Promueve una convivencia entre sus compañeros basada en la disciplina, 10 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 6 en desacuerdo; 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 85 de acuerdo; y 57 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 4,02.

El criterio 33: Considera que la comunicación entre sus compañeros es efectiva, 11 personas estuvieron totalmente en desacuerdo; 6 en desacuerdo; 51 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 64 de acuerdo; y 38 totalmente de acuerdo, dando como coeficiente el valor de 3,66.

Tabla 7  
*Percepción desempeño laboral: Trabajo en equipo*

Ítem	Criterios Desempeño laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción Maxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio	
		1	2	3	4	5						
	<b>Trabajo en equipo</b>	Número de encuestados										<b>3,35</b>
<b>Criterio 31</b>	Le agrada dirigir actividades de grupo.	45	67	13	37	8	170	406	850	47,76%	2,39	
<b>Criterio 32</b>	Promueve una convivencia entre sus compañeros basada en la disciplina.	10	6	12	85	57	170	683	850	80,35%	4,02	
<b>Criterio 33</b>	Considera que la comunicación entre sus compañeros es efectiva.	11	6	51	64	38	170	622	850	73,18%	3,66	

A continuación, se demuestra mediante gráfico de barras el factor que se encuentra más lejano al 0.00, el cual corresponde al criterio 32 de responsabilidad, el cual alcanzó una escala promedio de 4,02.



*Figura 8.* Percepción desempeño laboral: trabajo en equipo.

Una vez que se procedió con la recolección de datos relacionados a la percepción de los empleados de la bananera Grupo Orellana, se procedió a clasificar los factores o ítems, en dos grupos, el primero en aquellos factores que muestran una mayor satisfacción o un alto índice de conformidad con la variable gestión de talento humano, y el segundo grupo conformado por aquellos criterios que la empresa debe poner mayor atención, porque son considerados inexistentes por los empleados dentro de la organización. Para este cálculo se estimó considerar el principio de Pareto, el cual indica que, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema; en este caso las frecuencias acumuladas de los factores son de mayor influencia cuando su peso es menor al ochenta por ciento, mientras que los posteriores niveles, son categorizados como de menor influencia o que su participación no es de consideración en el criterio analizado.

La clasificación de los datos toma como referencia tres columnas de la presentación de resultados ordenados de mayor a menor de acuerdo a: el nivel de conformidad con la variable y criterio de estudio; escala promedio; frecuencia relativa que permitirá percibir la

participación de cada escala promedio para su sumatorio total y el acumulado que corresponde a la adición de las frecuencias relativas, detallado como sigue:

Tabla 8  
*Clasificación del factor admisión de personal*

Criterios	Nivel de conformidad con admisión de personal	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 1	94,00%	4,70	15,91%	15,91%
Criterio 8	80,47%	4,02	13,62%	29,52%
Criterio 5	71,53%	3,58	12,10%	41,63%
Criterio 2	70,47%	3,52	11,93%	53,55%
Criterio 3	69,65%	3,48	11,79%	65,34%
Criterio 6	69,41%	3,47	11,75%	77,09%
<b>Criterio 7</b>	<b>69,06%</b>	<b>3,45</b>	11,69%	88,77%
<b>Criterio 4</b>	<b>66,35%</b>	<b>3,32</b>	11,23%	100,00%
<b>Total</b>		<b>29,55</b>		

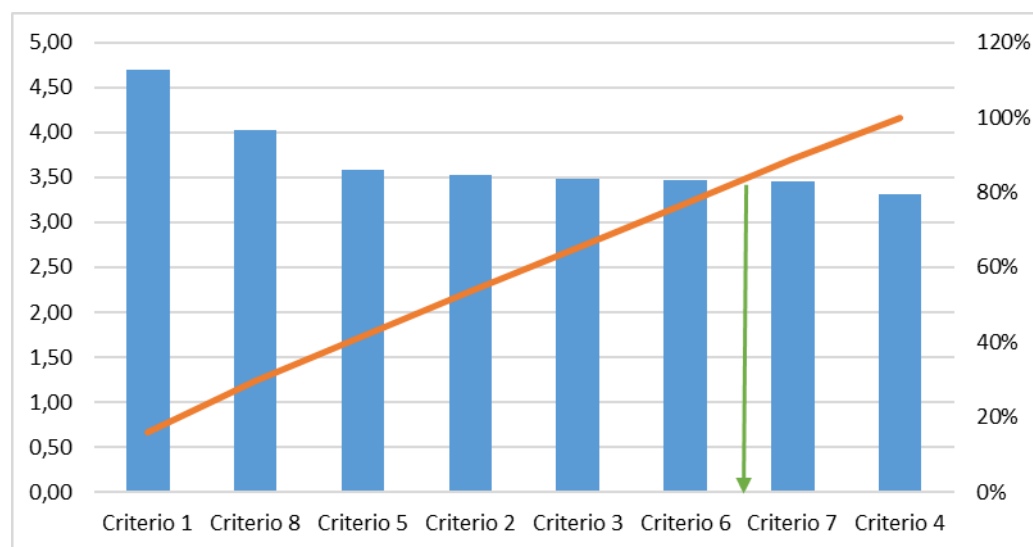


Figura 9. Clasificación del factor admisión de personal.

De acuerdo a la figura 9 y tabla 8, se expone que los criterios de mayor notoriedad para identificar el factor de admisión de personal, se definen con los criterios 1,8,5,2,3 y 6 aseverando que los criterios 7 y 4 no son concebidos por los empleados. Para la mejora de un modelo de gestión de talento humano, la empresa debe enfocarse en los criterios 7 y 4, sobre los motivos que lo generan y descifrar como se puede mejorar el nivel de conformidad de los demás criterios.

Tabla 9  
Clasificación del factor capacidades

Criterios	Nivel de conformidad con capacidades	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 16	94,00%	4,70	14,06%	14,06%
Criterio 15	90,35%	4,52	13,51%	27,57%
Criterio 13	89,18%	4,46	13,34%	40,91%
Criterio 14	85,29%	4,26	12,76%	53,67%
Criterio 12	84,47%	4,22	12,63%	66,30%
Criterio 11	76,59%	3,83	11,46%	77,76%
Criterio 10	74,82%	3,74	11,19%	88,95%
Criterio 9	73,88%	3,69	11,05%	100,00%
<b>Total</b>		<b>33,43</b>		

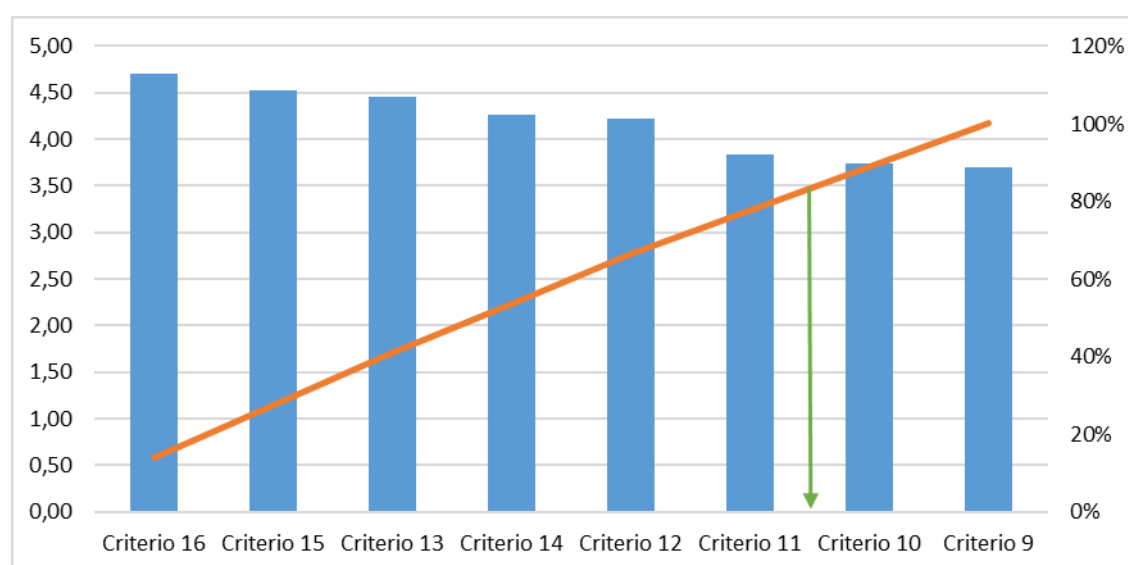


Figura 10. Clasificación del factor capacidades.

Según la figura 10 y tabla 9, se muestra que los criterios de mayor notoriedad para identificar el factor de capacidades, se precisan con los puntos de vista 16, 15, 13, 14, 12 y 11 aseverando que los numerales 10 y 9 no son concebidos por los empleados. Para la mejora de un modelo de gestión de talento humano, la empresa debe enfocarse en los criterios 10 y 9, sobre los motivos que lo generan y descifrar como se puede mejorar el nivel de conformidad de los demás criterios.

Tabla 10  
Clasificación del factor compensación del personal

Criterios	Nivel de conformidad con compensación del personal	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 22	86,94%	4,35	16,15%	16,15%
Criterio 23	83,29%	4,16	15,48%	31,63%
Criterio 21	80,00%	4,00	14,86%	46,49%
Criterio 20	69,76%	3,49	12,96%	59,45%
Criterio 17	64,12%	3,21	11,91%	71,37%
Criterio 19	55,88%	2,79	10,38%	81,75%
Criterio 24	50,12%	2,51	9,31%	91,06%
Criterio 18	48,12%	2,41	8,94%	100,00%
<b>Total</b>		<b>26,91</b>		

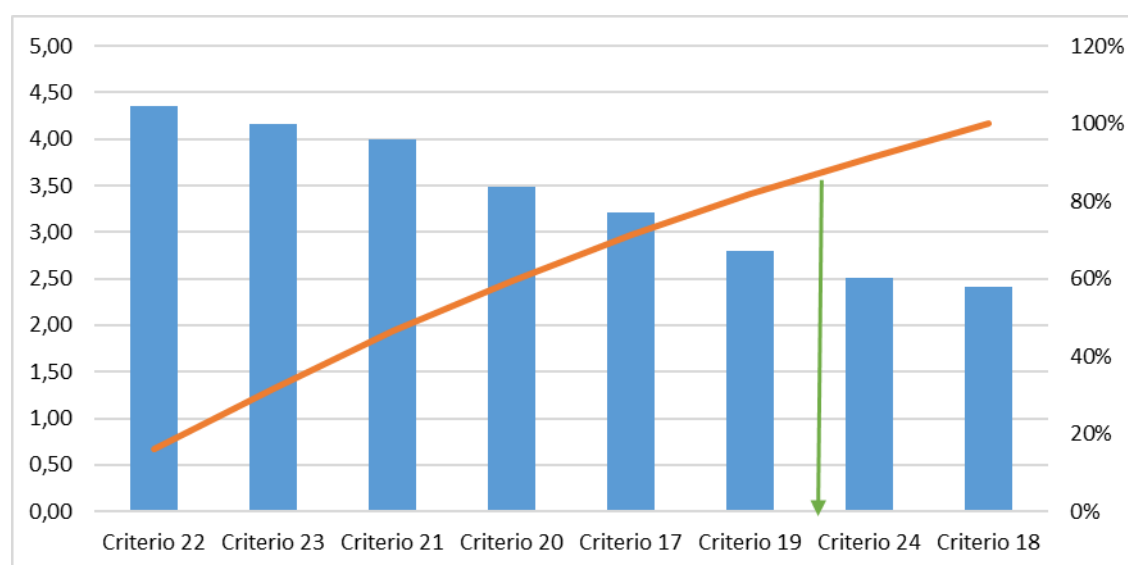


Figura 11. Clasificación del factor compensación del personal.

Lo detallado en la figura 11 y tabla 10, expone que los criterios de mayor notoriedad para identificar el factor de compensación del personal, se definen con los criterios 22, 23, 21, 20, 17 y 19 aseverando que los criterios 24 y 18 no son concebidos por los empleados. Para la mejora de un modelo de gestión de talento humano, la empresa debe enfocarse en los criterios 24 y 18, sobre los motivos que lo generan y descifrar como se puede mejorar el nivel de conformidad de los demás criterios.

Tabla 11  
Clasificación del factor proactividad

Criterios	Nivel de conformidad con proactividad	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 27	83,88%	4,19	37,51%	37,51%
Criterio 26	74,35%	3,72	33,25%	70,75%
Criterio 25	65,41%	3,27	29,25%	100,00%
<b>Total</b>		<b>11,18</b>		

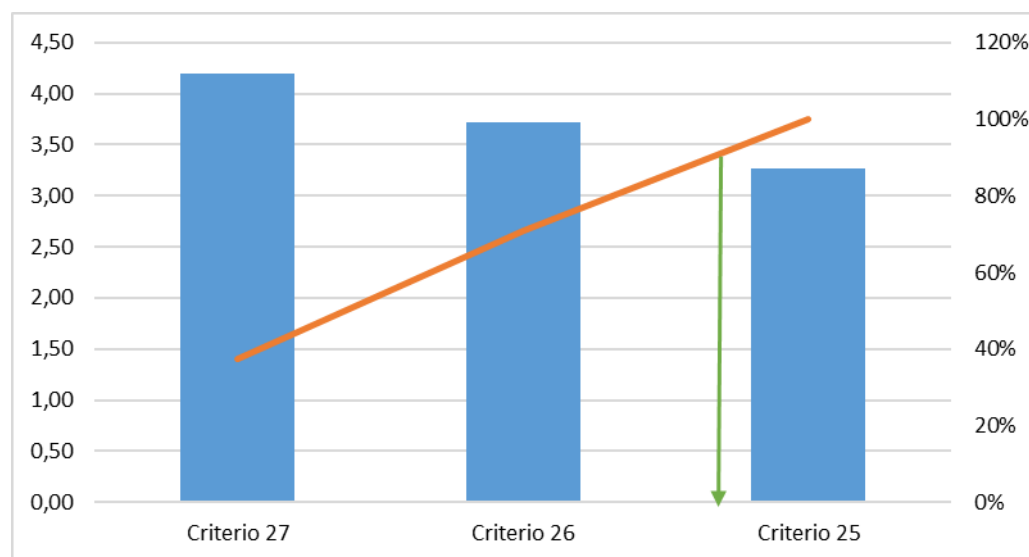


Figura 12. Clasificación del factor proactividad.

Lo detallado en la figura 12 y tabla 11, expone que los criterios de mayor notoriedad para identificar el factor de proactividad, se centran en los criterios 27 y 26 aseverando que el criterio 25 no es apreciado por los empleados. Para la mejora continua del desempeño laboral, la empresa debe enfocarse en el criterio 25, sobre los motivos que lo generan y descifrar como se puede mejorar el nivel de conformidad de los demás criterios.

Tabla 12  
Clasificación del factor responsabilidad

Criterios	Nivel de conformidad con responsabilidad	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 28	86,94%	4,35	33,50%	33,50%
Criterio 30	86,47%	4,32	33,32%	66,82%
Criterio 29	86,12%	4,31	33,18%	100,00%
<b>Total</b>		<b>12,98</b>		



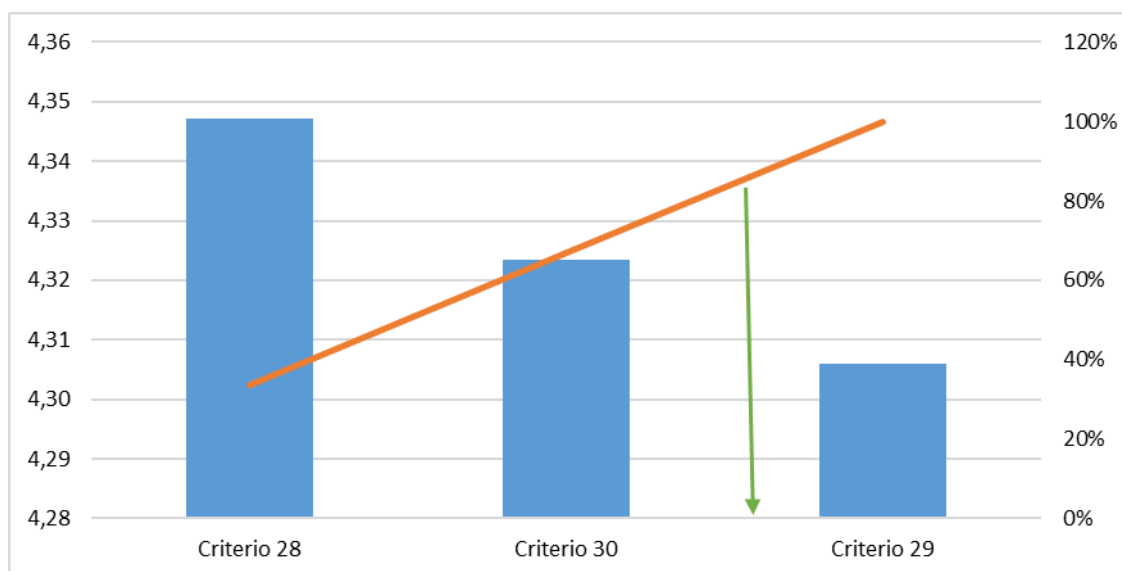
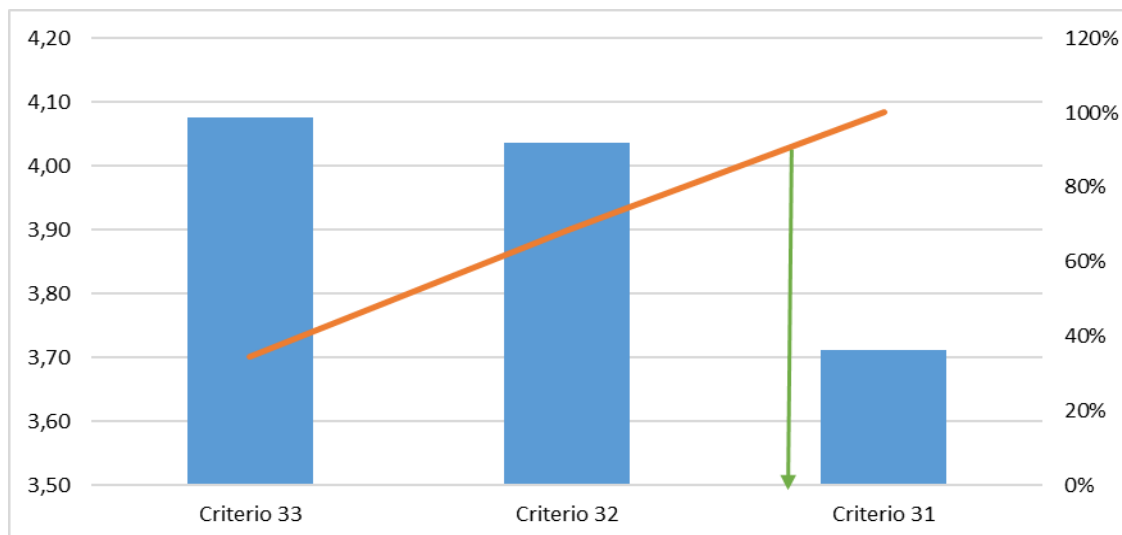


Figura 13. Clasificación del factor responsabilidad.

Lo detallado en la figura 13 y tabla 12, expone que los criterios de mayor notoriedad para identificar el factor de responsabilidad, se centran en los criterios 28 y 30 aseverando que el criterio 29 no es apreciado por los empleados. Para la mejora continua del desempeño laboral, la empresa debe enfocarse en el criterio 29, sobre los motivos que lo generan y descifrar como se puede mejorar el nivel de conformidad de los demás criterios.

Tabla 13  
Clasificación del factor trabajo en equipo

Criterios	Nivel de conformidad con trabajo en equipo	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 33	81,53%	4,08	34,48%	34,48%
Criterio 32	80,71%	4,04	34,13%	68,61%
<b>Criterio 31</b>	<b>74,24%</b>	<b>3,71</b>	<b>31,39%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>		<b>11,82</b>		



*Figura 14.* Clasificación del factor trabajo en equipo

Lo detallado en la figura 13 y tabla 12, expone que los criterios de mayor notoriedad para identificar el factor de trabajo en equipo, se definen con los criterios 33 y 32 aseverando que el criterio 31 no es apreciado por los empleados. Para la mejora continua del desempeño laboral del desempeño laboral, la empresa debe enfocarse en el criterio 31, sobre los motivos que lo generan y descifrar como se puede mejorar el nivel de conformidad de los demás criterios.

### **Criterios que mayor impacto ejercen sobre los factores**

Basado en el factor admisión de personal, los criterios que más resaltan en relación al nivel de conformidad son:

Criterio 1 = Conoce la importancia de reclutar personal capacitado para la empresa.

Criterio 8 = Se realizan charlas informativas al nuevo personal sobre el puesto de trabajo relacionadas con: funciones del cargo, relaciones con otras áreas y las expectativas de desarrollo.

Criterio 5 = Las pruebas de conocimiento y psicológicas aplicadas para la selección del nuevo personal son las adecuadas.

Criterio 2 = La empresa realiza de manera adecuada la difusión para atraer personal calificado.

Criterio 3 = La necesidad de un puesto laboral se realiza previo a un análisis y evaluación de requerimientos del área usuaria.

Criterio 6 = Las entrevistas realizadas en la selección del nuevo personal son imparciales.

Del factor capacidades, los criterios que más sobresalen en cuanto al nivel de conformidad son:

Criterio 16 = A nivel grupal, considera usted que posee espíritu de trabajo en equipo y de cooperación.

Criterio 15 = A nivel organizacional, considera que se encuentra comprometido con la institución donde labora.

Criterio 13 = Posee habilidades interpersonales en el trabajo: motivación, comunicación, trabajo en equipo.

Criterio 14 = Las funciones del puesto que realiza lo hace con compromiso y voluntad.

Criterio 12 = Posee habilidades personales en el trabajo: capacidad para resolver problemas, liderazgo, solución de conflictos.

Criterio 11 = Utiliza el aprendizaje continuo, busca la orientación de un especialista, para obtener mejores resultados en las actividades que desempeña dentro de la empresa.

Los criterios con mayor nivel de conformidad en cuanto al factor compensación de personal son:

Criterio 22 = El horario de trabajo es adecuado en comparación con otras empresas bananeras del sector.

Criterio 23 = Se le proporciona las herramientas de trabajo adecuadas para que pueda efectuar sus funciones sin problemas (uniforme, accesorios de protección, y de aseo).

Criterio 21 = Cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada (comunicación asertiva).

Criterio 20 = Considera que la empresa lo capacita de acuerdo a sus necesidades, le brinda buenas condiciones laborales de espacio físico y normas de seguridad en el trabajo (motivación extrínseca).

Criterio 17 = Existe en la institución una política remunerativa adecuada.

Criterio 19 = En la empresa hay reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo (motivación intrínseca).

En relación al factor proactividad, los criterios con mayor nivel de conformidad son:

Criterio 27 = Tiende a esforzarse, dando lo mejor de sí en el día a día, para poder alcanzar con éxito los objetivos de la empresa.

Criterio 26 = Tiene una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten dentro de la empresa.

En base al factor responsabilidad, los criterios que más sobresalen son:

Criterio 28 = Cumple con su horario de entrada y salida.

Criterio 30 = Cumple eficazmente con las actividades que le son encargadas por su supervisor o jefe.

Finalmente, del factor trabajo en equipo, los criterios con mayor nivel de conformidad son:

Criterio 33 = Considera que la comunicación entre sus compañeros es efectiva.

Criterio 32 = Promueve una convivencia entre sus compañeros basada en la disciplina.

### **Criterios que menor impacto ejercen sobre los factores**

Fundamentado en el factor admisión de personal, los criterios que menos destacan en relación al nivel de conformidad son:

Criterio 7 = La charla sobre la misión, visión y políticas de la organización se efectúa a todo trabajador al momento de su ingreso a la institución.

Criterio 4 = El proceso de admisión de personal es realizado de forma correcta

Del factor capacidades, los criterios que menos despuntan en cuanto al nivel de conformidad son:

Criterio 10 = Para la asignación de funciones, la empresa considera el conocimiento práctico o de experiencia laboral con la que cuenta el trabajador.

Criterio 9 = Se le asignan funciones acordes a su conocimiento o formación académica.

Los criterios con menor nivel de conformidad en cuanto al factor compensación de personal son:

Criterio 24 = La empresa ejecuta planes o niveles de carrera (ascensos) que permite contar con mejores expectativas salariales.

Criterio 18 = Las compensaciones no remunerativas (transporte, alimentación, seguro de vida) son equivalentes a los que se perciben en otras empresas.

En relación al factor proactividad, el criterio con menor nivel de conformidad fue:

Criterio 25 = Propone ideas creativas o cambios de mejora en los procesos de la empresa.

En base al factor responsabilidad, el criterio que menos sobresale fue:

Criterio 29 = Hace uso correcto del uniforme proporcionado por la empresa.

Finalmente, del factor trabajo en equipo, el criterio con menor nivel de conformidad fue:

Criterio 31 = Le agrada dirigir actividades de grupo.

### **Análisis de correlación entre variables**

Una vez que se ejecutó la clasificación de cada criterio sobre el nivel de conformidad de mayor a menor, para que contribuya a identificar las causas que afectan al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, se procedió a utilizar estadísticos de descripción, con el fin de interpretar la relación de la variable gestión de talento humano sobre la variable desempeño laboral y si la misma influye positivamente o existe una correlación entre sí.

La cuantificación de la fuerza de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, se estudia por medio del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson. Dicho coeficiente oscila entre  $-1$  y  $+1$ . Un valor de  $-1$  indica una relación lineal o línea recta positiva perfecta. Una correlación próxima a cero indica que no hay relación lineal entre las dos variables (Dawson-Saunders, 1996, c.p. Pita & Pértega, 2001, p.1).

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) puede calcularse en cualquier grupo de datos, sin embargo, la validez del test de hipótesis sobre la correlación entre las variables requiere en sentido estricto: a) que las dos variables procedan de una muestra aleatoria de individuos. b) que al menos una de las variables tenga una distribución normal en la población de la cual la muestra procede (Altman, 1997, c.p. Pita & Pértega, 2001, p.1).

Para realizar el análisis de correlación entre ambas variables independiente y dependiente, se consideró la escala promedio resultante del cuestionario aplicado a los 170 empleados, tanto por gestión de talento humano y desempeño laboral, con el fin de que ambas variables respondan en igual proporción, detallado como sigue:

Tabla 14

*Comparativas variables: gestión de talento humano y desempeño laboral*

<b>Factores</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>	<b>Desempeño laboral</b>	<b>Factores</b>
Admisión del Personal	3,69	3,73	Proactividad
Capacidades	4,18	4,17	Responsabilidad
Compensación del Personal	3,36	3,35	Trabajo en equipo

Se procedió a considerar para evaluación la correlación de Pearson, detallado a continuación:

Tabla 15  
Correlación de Pearson

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Gestión de Talento Humano</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
Gestión de Talento Humano (Variable Independiente)	Correlación de Pearson	1	,998*
	Sig. (bilateral)		,045
	N	3	3
Desempeño Laboral (Variable dependiente)	Correlación de Pearson	,998*	1
	Sig. (bilateral)	,045	
	N	3	3

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Para Sote (2005, p. 360), el coeficiente de correlación se define como un “indicador estadístico que nos permite conocer el grado de relación, asociación o dependencia que pueda existir entre dos o más variables”.

El grado de relación entre dos variables continuas se resume mediante un coeficiente de correlación que se conoce como r de Pearson, y cumple con las siguientes características:

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa (Downie, 1973, c.p. Tamayo, 2011, p.23).

De acuerdo al caso objeto de estudio, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,998$ , con un nivel de significancia de 0,045, lo que determina que la gestión de talento humano está relacionada positivamente con el desempeño laboral. En este caso, tienen 99.8% (.998) de varianza compartida, siendo importante que la empresa ejecute planes de mejora que permita identificar los factores que están influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa bananera Grupo Orellana.

## Capítulo IV

### Propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se evidenció que la empresa bananera Grupo Orellana presenta deficiencias en las dimensiones: admisión y compensación de personal, las cuales afectan directamente a la productividad y trabajo en equipo de los colaboradores dentro de la empresa; por lo antes mencionado es necesario implementar estrategias de mejora en la metodología en que la institución elige al capital humano y la forma en como integra a dicho personal en sus funciones.

El diagrama de Pareto mostró que los criterios que menos sobresalieron en cuanto al nivel de conformidad de los empleados fueron el criterio 4 y 7, los cuales denotaron que los trabajadores no consideraban adecuado el proceso de admisión de personal; así como también indicaron un margen bajo de conformidad en la pregunta relacionada con la charla de inducción por parte de la empresa al momento del ingreso de un nuevo empleado.

La dimensión admisión de personal obtuvo 3,69 en el indicador de escala promedio, y de acuerdo a lo conversado con el Gerente Administrativo de la empresa bananera Grupo Orellana, consideró que dicho resultado fue originado por la carencia de un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción de personal, en vista de que la institución no cuenta con perfiles de puestos, que le permitan definir e identificar las funciones y actividades de cada colaborador según el cargo que ocupan dentro de la institución.

Para la mejora de la dimensión admisión de personal se estima necesario la elaboración de la siguiente propuesta:



Tabla 16  
Propuesta de mejora para la dimensión de admisión de personal

Objetivo	Actividad	Responsable(s)	Recurso monetario
Mejorar la productividad y dar una visión clara a la Gerencia General de las necesidades de cada puesto de trabajo	Elaboración de perfiles de puesto y descripción de funciones	Gerente Administrativo, personal del área de producción y contable	USD. 100
Disminuir el tiempo de adaptación y aprendizaje del nuevo personal	Elaboración de un Programa de inducción		USD. 300

Se considera necesario la entrega de una carpeta manila, junto con un ejemplar del perfil de puesto y descripción de funciones a los 170 empleados de la empresa bananera Grupo Orellana; así como la proyección de posibles reclutamientos de 20 nuevos empleados en el año.

Tabla 17  
Presupuesto elaboración de perfiles de puesto

Materiales	Cantidad	Costo unitario	Valor total
Carpetas	200	\$ 0.42	\$ 84.00
Impresiones (tres hojas promedio)	600	\$ 0.03	\$ 16.00
<b>Total</b>			<b>\$ 100.00</b>

El programa de inducción es importante realizarlo nuevamente a los actuales colaboradores de la empresa bananera Grupo Orellana, y considerar un posible reclutamiento en el año de 20 nuevos trabajadores, estimando un recurso monetario de:

Tabla 18  
Presupuesto elaboración de programa de inducción

Materiales	Cantidad	Costo unitario	Valor total
Carpeta tipo portafolio A4	200	\$ 0.77	\$ 154.00
Brochure (misión, visión, valores, organigrama institucional)	200	\$ 0.25	\$ 50.00
Folleto de Reglamento interno (diez hojas)	2,000	\$ 0.03	\$ 53.33
Manual de seguridad y salud ocupacional (cinco hojas)	1,000	\$ 0.03	\$ 26.67
Cuestionario de evaluación programa de inducción	400	\$ 0.03	\$ 10.67
Impresión de acta entrega - recepción	200	\$ 0.03	\$ 5.33
<b>Total</b>			<b>\$ 300.00</b>

## **Organigrama**

El organigrama es una herramienta de gran utilidad, cuyo objetivo principal es expresar de forma precisa los diferentes niveles jerárquicos existentes en una empresa.

Fleitman (2000, p. 246) definió al organigrama como:

La representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

Para la realización de la propuesta de elaboración de perfiles de puesto, es necesario conocer el organigrama actual con el que cuenta la empresa bananera Grupo Orellana, el cual se detalla a continuación:

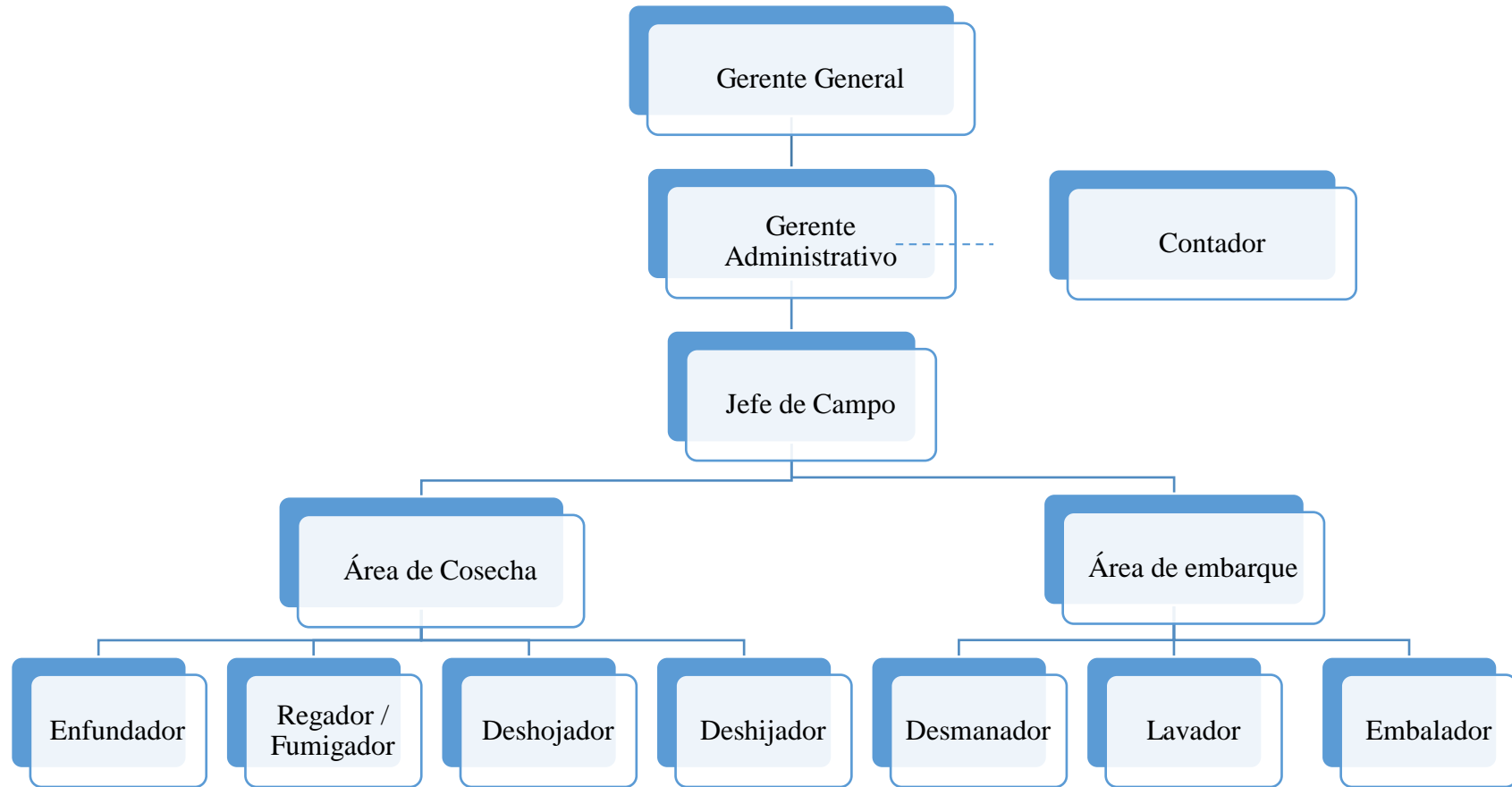


Figura 15. Organigrama de la empresa bananera Grupo Orellana

## **Perfiles de puesto**

Los perfiles de puesto brindan a las instituciones una idea completa de cada uno de los cargos que tiene la empresa, con el objetivo de direccionar de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal escogiendo a colaboradores idóneos de acuerdo a las necesidades de la organización.

“La descripción del puesto es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”. (Chiavenato, 2002, c.p. Sacoto & Zhingri, 2012, p. 15)

Con base en las definiciones anteriores, se determina que la descripción de los perfiles de puesto consiste en un documento, que enlista de forma organizada y sistemática los objetivos y funciones del cargo, así como las características mínimas requeridas de conocimientos y experiencia; al igual que los recursos necesarios para la correcta ejecución de las funciones.

La descripción de puestos de la empresa bananera Grupo Orellana se desarrolló en base a las necesidades y recursos actuales de la institución, para lo cual se contó con la ayuda del Gerente Administrativo, Contador, y Jefe de Campo para la elaboración del siguiente esquema de valoración:

1. Datos generales del puesto: Incluirá la información correspondiente a:  
denominación del puesto, área a la que pertenece, cargo del jefe inmediato al que reporta.
2. Objetivo del puesto: Describe la función general del puesto, el cual debe hacer uso de verbos infinitivos.
3. Perfil del puesto: Contemplará los requisitos mínimos requeridos tales como: sexo, edad, instrucción básica, experiencia, conocimientos específicos y competencias generales.

4. Condiciones de trabajo: Se refiere a los equipos de seguridad, recursos materiales y factores de riesgo que contempla la ejecución de funciones del puesto.

De acuerdo al manual de seguridad y salud en la industria bananera, el personal que trabaja en el proceso de cosecha y embarque de la fruta, se encuentra expuesta a diferentes tipos de riesgo tales como:

- Riesgo físico: Corresponde a cortaduras en manos, pies alguna región del cuerpo, generadas por la manipulación de herramientas en el desarrollo de las actividades del trabajador. Dentro de este tipo de riesgo también se incluye el estrés provocado por las altas temperaturas de la zona, y el de vibración y ruido por el uso de maquinarias.
  - Riesgo biológico: Causado por picaduras y/o mordeduras de animales. Infecciones producidas por la exposición a microorganismos: virus o bacterias.
  - Riesgo químico: Ocasionado por la exposición a elementos químicos producto del mal manejo en el uso y preparación de fungicidas, insecticidas herbicidas u otro que pudieren afectar la salud del trabajador.
  - Riesgo ergonómico: Causado por el sobre esfuerzo físico del trabajador en el desarrollo de sus funciones.
  - Riesgo mecánico: Golpes o caídas generadas por las condiciones del terreno donde transita el trabajador para la ejecución de sus actividades.
5. Funciones y responsabilidades: Incluirá las tareas y actividades a desarrollarse en el puesto de trabajo, así como los compromisos adquiridos dentro de la empresa.
  6. Comunicación: Detallará las interacciones internas y/o externa requeridas dentro del puesto.
  7. Autoridad: Define el nivel de autoridad del trabajador dentro de la empresa.

A continuación, se expondrán los diferentes perfiles de puesto desarrollados para la empresa Grupo Orellana:

Tabla 19  
Perfil de puesto Gerente Administrativo

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA</b> <b>PERFILES DE PUESTO</b>	
---	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Gerente Administrativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente General

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar y controlar las actividades agrícolas, administrativas y financieras de la empresa, generando maximizar la rentabilidad de la misma.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	30 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Ingeniero agrónomo, agronegocios	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 5 años desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en finanzas, tributación y procesos de exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Word</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delegación</li> <li>▪ Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Botas impermeables, casco de protección, mascarilla y gafas acrílicas	
<b>Recursos materiales:</b>	Computador, escritorio, silla, teléfono convencional, impresora, radio de autofrecuencia	Vehículo para trasladarse
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico	Riesgo físico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Revisar y controlar los costos de producción
2. Direccionar el buen manejo de los recursos financieros de la empresa
3. Elaborar, dar seguimiento y control el flujo de caja de la empresa
4. Mantener buenas relaciones con entidades financieras
5. Elaborar el presupuesto anual de la empresa
6. Participar en la revisión y aprobar los manuales, procedimientos, instructivos y registros de la empresa
7. Representar legalmente a la Gerencia General
8. Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal
9. Suscribir los contratos con los proveedores y empleados
10. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y estándares de calidad
11. Dirigir y hacer cumplir las actividades diarias de la empresa.

#### VI. COMUNICACIÓN

##### INTERNA

Todas las áreas

##### EXTERNA

Proveedores y entidades de control

#### VII. AUTORIDAD

- Dirigir, revisar y aprobar el trabajo del personal
- Controlar el rendimiento y productividad del personal
- Realizar llamados de atención al personal.

Tabla 20  
Perfil de puesto Contador

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA</b> <b>PERFILES DE PUESTO</b>	
---	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Contador
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Interpretar y aplicar las normativas tributarias, laborales, contables y financieras de forma oportuna y veraz en la empresa.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Indiferente	
<b>Edad:</b>	25 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Contador Público Autorizado	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 5 años desempeñando cargos similares en empresas bananeras y/o agrícolas.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en normativa contable, tributaria, NIIF, societaria y laboral</li> <li>• Experiencia en el manejo de sistemas contables, tributarios y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Word</li> <li>• Páginas gubernamentales</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analítico</li> <li>▪ Responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>



#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Mascarilla	
<b>Recursos materiales:</b>	Computador, escritorio, impresora	Silla, teléfono convencional
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico	

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Registrar en el sistema contable de la empresa, los ingresos y gastos generados de forma diaria.
2. Realizar el pago de nómina y de los beneficios de ley a los trabajadores de la empresa.
3. Pagar de forma oportuna las obligaciones tributarias en el Servicio de Rentas Internas, así como las aportaciones y préstamos de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
4. Realizar el proceso de vinculación y desvinculación de personal en las páginas de los organismos de control.
5. Velar por el cumplimiento del pago de tasas, contribuciones, servicios básicos y demás gastos operativos de la empresa.
6. Coordinar las fechas y forma de pago a los proveedores de la empresa
7. Elaborar y analizar los estados financieros y proyecciones financieras.
8. Aplicar normativas contables, financieras y NIIF.
9. Determinar y analizar los costos de la empresa.
10. Atender los requerimientos de auditores externos.

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Proveedores y entidades de control

#### VII. AUTORIDAD

- Ninguna

Tabla 21  
Perfil de puesto Jefe de campo

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA PERFILES DE PUESTO</b>	
---	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de Campo
<b>Área de:</b>	Cosecha y embarque
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar y controlar todo lo referente al cuidado, protección y mantenimiento de los trabajos agrícolas que se realizan en las haciendas.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	25 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Ingeniero agrónomo	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en manejo de cultivo de banano.</li> <li>• Elaboración de modelos de planificación, logística y administración de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Word</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delegación</li> <li>▪ Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Botas impermeables, casco de protección, mascarilla y gafas acrílicas	
<b>Recursos materiales:</b>	Radio de autofrecuencia	Vehículo para trasladarse
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico	Riesgo psicológico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar, ejecutar y dar seguimiento al plan de fertilización y aplicación de agroquímicos
2. Elaborar y presentar los reportes: COSECHA real, proyección de cosecha, costos, riego.
3. Efectuar los requerimientos de fertilizantes, agroquímicos, insumos, herramientas y otros necesarios para la operatividad de la empresa con la debida antelación.
4. Supervisar el efectivo cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas al personal bajo su dirección.
5. Reportar la asistencia del personal y los avances diarios en riegos en las plantaciones.
6. Velar por el correcto estado y funcionamiento de todas las máquinas y herramientas asignadas al personal bajo su cargo
7. Asesorar técnicamente y dar apoyo a la Gerencia Administrativa.

#### VI. COMUNICACIÓN

##### INTERNA

Todas las áreas

##### EXTERNA

Proveedores y entidades de control

#### VII. AUTORIDAD

- Dirigir, revisar y aprobar el trabajo del personal a su cargo.
- Controlar el rendimiento y productividad del personal a su cargo
- Solicitar a su jefe inmediato, llamados de atención al personal a su cargo.

Tabla 22  
*Perfil de puesto Enfundador*

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Enfundador
<b>Área de:</b>	Cosecha
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Proteger al racimo de banano desde su siembra contra posibles daños, a través de la colocación de fundas plásticas. Realizar la limpieza de flores y laterales del racimo.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en manejo de enfunde de banano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción en el uso de repelentes, insecticidas biológicos y/o fungicidas orgánicos</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, delantal y mascarilla con filtro para el uso contra vapores orgánicos	
<b>Recursos materiales:</b>	Bolsas microperforadas con extractos repelentes Cinta de color Cuchilla o navaja	Daipas Bitácora de registro de enfunde de banano
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Enfundar el racimo para evitar la proliferación de insectos
2. Colocar la cinta del color respectivo de cada semana
3. Realizar deschive o desmane de las manos inferiores del racimo
4. Eliminar los laterales y efectuar el desflore del racimo.
5. Instalar las daipas en cada racimo con el fin de proteger la calidad de fruta.

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

Tabla 23  
 Perfil de puesto Deshojadores

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Deshojadores
<b>Área de:</b>	Cosecha
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Eliminar hojas no funcionales del racimo y realizar la cirugía de las hojas contaminadas con siga-toka negra para evitar el desarrollo y agresividad de la enfermedad en la planta.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 6 meses desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en deshoje de banano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción en el uso de repelentes, insecticidas biológicos y/o fungicidas orgánicos</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, mascarilla con filtro para el uso contra vapores orgánicos	
<b>Recursos materiales:</b>	Deshojadora de plátano	Cuchilla Piola Pasador (aguja) Cartón
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Deshojar las hojas no funcionales del racimo
2. Cuidar la planta de la sigatoka negra
3. Asegurar a la planta de banano para que resista el peso.
4. Recibir la fruta después de la cosecha, pesar, controlar la cantidad de racimos, evaluar el estado de la fruta y cálculo del ratio
5. Quitar de forma cuidadosa las bolsas y esponjas del racimo, evitando la contaminación de la fruta

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

Tabla 24  
 Perfil de puesto Deshijadores

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Deshijadores
<b>Área de:</b>	Cosecha
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Eliminar los brotes o hijos de la planta de banano que servirán para la producción del siguiente año.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en deshijo de banano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción en el uso de repelentes, insecticidas biológicos y/o fungicidas orgánicos</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>



#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, mascarilla con filtro para el uso contra vapores orgánicos	
<b>Recursos materiales:</b>	Barreta	Machete y sinsel
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Revisar y decidir el espacio idóneo para el crecimiento de la planta
2. Eliminar los brotes o hijos de la planta para evitar la afectación que los mismos le puedan ocasionar a la planta madre por luz, agua y nutrientes
3. Prescindir de las hojas bajas y recortar el pseudotallo conforme su afectación orgánica
4. Colocar el material vegetativo de la deshija en un lugar adecuado.
5. Cortar el raquis del racimo y direccionar su traslado al área de limpieza

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

Tabla 25  
 Perfil de puesto Fumigador / Regador

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Fumigador / Regador
<b>Área de:</b>	Cosecha
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Fumigar manualmente las plantaciones de banano y proporcionar a través del riego con fertilizantes o material orgánico los nutrientes necesarios para alcanzar los niveles deseados de la fruta.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en la utilización de bombas de fumigación y de riego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción en el uso de abonos, fertilizantes o material orgánico</li> <li>• Conocimiento en técnicas de riego</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, mascarilla con filtro para el uso contra vapores orgánicos	
<b>Recursos materiales:</b>	Bombas de fumigación y de riego	Abonos, fertilizantes y/ o material orgánico
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Dotar del líquido vital las áreas verdes de la hacienda.
2. Fumigar manualmente las plantaciones de banano, controlando la proliferación de la sigatoka negra y otras enfermedades que afecten el crecimiento de la fruta.
3. Cuidar del buen uso y funcionamiento de las bombas de fumigación y de riego
4. Nutrir a la fruta de abonos o material orgánico que permita su calidad.

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

Tabla 26  
*Perfil de puesto Desmanador*

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Desmanador
<b>Área de:</b>	Embarque
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Separar las manos de banano del pinzote.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año desempeñando cargos similares.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en la utilización del desmanador o gurbia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en la selección del banano</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, mascarilla con filtro para el uso contra vapores orgánicos	
<b>Recursos materiales:</b>	Bombas de fumigación y de riego	Abonos, fertilizantes y/ o material orgánico
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Coger los racimos en el patio de frutas.
2. Escoger, sanear, gajear y separar las manos de frutas cumpliendo las normas de calidad.
3. Colocar las manos del banano en las tinas de lavado donde se produce el deslátex de la fruta.

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

Tabla 27  
 Perfil de puesto Lavadores

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Lavadores
<b>Área de:</b>	Embarque
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Lavar la fruta para quitar el látex que se produce por el corte.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en la utilización de mangueras</li> <li>• Uso de la báscula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción en el uso de químicos para tinas o piscinas de banano</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, casco, mascarilla y gafas protectoras	
<b>Recursos materiales:</b>	Mangueras, tinas o piscinas	Báscula y fundas plásticas Banda transportadora
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Realizar el proceso de lavado de la fruta.
2. Quitar las manchas de la fruta, en el caso de que hubieren
3. Colocar las manos de banano en fuentes plásticas para su pesaje
4. Direcccionar la fruta previamente pesada al área de empaque.

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

Tabla 28  
*Perfil de puesto Embalador*

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA          PERFILES DE PUESTO</b>	
--	---

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto:</b>	Embalador
<b>Área de:</b>	Embarque
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Campo

## II. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el proceso de sellado y empaque de la fruta.

## III. PERFIL DEL PUESTO

<b>Sexo:</b>	Masculino	
<b>Edad:</b>	18 años en adelante	
<b>Instrucción básica:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en la utilización de mangueras</li> <li>• Uso de la báscula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción en el uso de químicos para tinas o piscinas de banano</li> </ul>
<b>Competencias Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización en el desarrollo de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>



#### IV. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Equipos de seguridad:</b>	Pantalón y camisa manga larga, botas impermeables, guantes de caucho o nitrilo, casco, mascarilla y gafas protectoras	
<b>Recursos materiales:</b>	Mangueras, tinas o piscinas	Báscula y fundas plásticas Banda transportadora
<b>Factores de Riesgo:</b>	Riesgo ergonómico Riesgo físico	Riesgo mecánico Riesgo biológico Riesgo químico

#### V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Fumigar la corona de la fruta por el método de aspersión para evitar su pudrición
2. Colocar el sello o marca de la empresa en la fruta
3. Realizar el proceso de embolsado y empaque de la fruta de forma correcta.
4. Proceder a pesar las cajas de la fruta empaquetada.
5. Realizar un muestreo de producción.
6. Efectuar el proceso de estibo y amarre de las cajas.

#### VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Todas las áreas	Ninguna

#### VII. AUTORIDAD

- No aplica.

## **Programa de inducción**

El objetivo principal de los programas de inducción es disminuir el tiempo de adaptación y aprendizaje del nuevo personal; está orientado a brindar información necesaria al trabajador para su ambientación inicial dentro de la empresa, contribuyendo a mejorar su nivel de desempeño.

El programa de inducción “constituye un conjunto de políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad”. (Koontz & Weihrich, 2004, c.p. Corral, Gil, Velasco & Serrano, 2011, p.2)

Al elaborar el programa de inducción, las empresas deben tomar en cuenta que este debe cubrir los siguientes objetivos básicos: reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo al que se exponen las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecer la información necesaria al nuevo colaborador de la empresa para trabajar en forma cómoda y eficaz, relacionada con funciones, políticas, reglamentos; y por último promover las características personales de los nuevos empleados con sus compañeros de trabajo (William & Davis, 2001, c.p. Corral et al, 2011, p.3).

### ***Metodología de implementación del programa de inducción.***

Para la elaboración del programa, se consideró tres dimensiones:

- Inducción general: Comprende la charla inicial e información integral de la empresa.
- Inducción específica: Incluye un proceso de orientación a aspectos relevantes a considerar para la ejecución del puesto.
- Evaluación: Se procede a evaluar cuan efectivo fue el proceso de inducción, y se consideró aplicarlo después del primer mes de ingreso del nuevo colaborador.

*Inducción general: charla inicial.*

Las actividades a desarrollarse en el programa de inducción deben llevarse a cabo desde el primer día de incorporación del colaborador en la empresa Grupo Orellana y debe incluir el recurso humano que intervendrá en dicho proceso. Esta actividad será realizada por el gerente administrativo de la empresa, y consistirá en una conversación inicial con el nuevo colaborador, en dónde se le dará la bienvenida a la institución y se le informará el puesto que ocupará dentro de la empresa, los motivos de su contratación y las expectativas de su crecimiento dentro de la organización.

*Inducción general: información integral de la organización.*

El gerente administrativo de la empresa Grupo Orellana a través de la utilización de recursos audiovisuales proporcionará al empleado una explicación amplia de la historia de la organización (misión, visión, valores corporativos, organigrama estructural, productos y servicios que ofrece la empresa) beneficios adicionales que otorga la empresa a sus empleados, reglamento interno de trabajo y manual de seguridad y salud ocupacional. A su vez le facilitará al nuevo colaborador un portafolio dónde incluirá lo antes mencionado de forma impresa, para lo cual el empleado deberá firmar el acta de recepción de dichos documentos.

*Inducción específica: presentación con los compañeros de trabajo*

En esta actividad el jefe de área realizará un recorrido de las instalaciones de la empresa, y procederá a presentar al nuevo empleado delante de los demás colaboradores, dónde le indicará los nombres y funciones generales de cada uno de sus compañeros y del área en la que se encuentran.

*Inducción específica: Orientación del área y puesto de trabajo*

El jefe de área deberá explicar de forma amplia el objetivo y funciones específicas del puesto, a su vez le facilitará al nuevo colaborador el manual de funciones; así como también

procederá a la entrega de los equipos de seguridad y recursos materiales. El empleado deberá firmar el acta de entrega-recepción de dichas herramientas de trabajo.

Con la finalidad de lograr que el programa de inducción sea productivo en su realización, es necesario establecer un tiempo de duración de cinco horas (300 minutos), en el cual se han considerado cada una de las actividades previstas en la inducción general y específica detalladas anteriormente; sin embargo, el proceso de aprendizaje y adaptación al puesto de trabajo por parte del nuevo colaborador dependerá del nivel de desempeño y aptitud en la ejecución de sus actividades.

Tabla 29  
*Tiempo estimado desarrollo del programa de inducción*

<b>Inducción General</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Charla inicial	20 minutos
Información general de la organización	60 minutos
Retroalimentación: Contesta a inquietudes del nuevo colaborador	15 minutos
Entrega, revisión firma de acta	10 minutos
<b>Inducción Específica</b>	
Presentación con los compañeros de trabajo	140 minutos
Inducción al área y puesto de trabajo	30 minutos
Retroalimentación: Contesta a inquietudes del nuevo colaborador	15 minutos
Entrega, revisión firma de acta	10 minutos

#### *Evaluación.*

El proceso de evaluación se realizará después del primer mes de ingreso del empleado a la organización, y brindará a través de la obtención de datos cuantitativos y cualitativos, conocer el nivel de efectividad del programa de inducción, permitiendo de esta manera que la empresa pueda tomar las medidas correctivas. Para lo cual se procedió a elaborar el siguiente cuestionario de evaluación:

Tabla 30

*Cuestionario de evaluación del programa de inducción*

<b>EMPRESA BANANERA GRUPO ORELLANA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE</b> <b>INDUCCIÓN</b>	
---	---

<b>Fecha :</b>	
<b>Nombre del evaluado:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Área a la que pertenece:</b>	

El presente cuestionario tiene como objetivo principal determinar el nivel de efectividad del programa de inducción que le fue proporcionado a usted dentro de la empresa bananera Grupo Orellana, por lo cual le solicitamos lea detenidamente y responda las siguientes preguntas:

**1. Describa la visión y misión de la empresa bananera Grupo Orellana**

Visión:

Misión:

**2. Describa el objetivo de su puesto**

**3. Enliste las principales funciones de su puesto**

--

**4. Complete**

Nombre de su jefe inmediato:	
Número de personas a su cargo:	
Horario de trabajo:	
Fecha de terminación de su periodo de prueba:	
Beneficios adicionales que otorga la empresa a sus empleados:	

**5. Realice el organigrama funcional de la empresa, e identifique el área a la que usted pertenece:**

--

### *Compensaciones.*

La dimensión compensación de personal obtuvo 3,36 en el indicador de escala promedio, afectando de forma directa al desarrollo de trabajo en equipo de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana; dónde el criterio 18 ubicó un nivel de satisfacción inferior a los demás criterios, con un 48,12% y que de acuerdo al número de encuestados 65 de 170 empleados respondieron estar totalmente en desacuerdo con la pregunta: si las compensaciones no remunerativas (transporte, alimentación y seguro de vida) son equivalentes a lo que se perciben en otras empresas.

De acuerdo a lo que se conversó con el Gerente Administrativo de la empresa bananera Grupo Orellana, los únicos beneficios adicionales que tienen los empleados dentro de la institución, es el de proveerles el almuerzo (alimentación), en vista de que la empresa no puede efectuar ningún gasto adicional. Para la mejora de la dimensión compensación de personal se estimó necesario la elaboración de la siguiente propuesta:

Tabla 31

#### *Propuesta de mejora para la dimensión compensación de personal*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso monetario</b>
Mejorar el trabajo en equipo de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana	Elaboración de un plan de incentivos laborales no monetarios	Gerente Administrativo	USD. 5000

A continuación, se detalla el recurso monetario estimado por cada una de las actividades de la propuesta de mejora de la dimensión compensación de personal:

Tabla 32

*Propuesta detalle de mejora para la dimensión compensación de personal*

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Valor total</b>
Entrega de un diploma	200 \$	1.80 \$	360.00
Celebración de los cumpleaños (1 vez al mes)	12 \$	100.00 \$	1,200.00
Entrega de gorra	200 \$	5.00 \$	1,000.00
Elaboración de una bitácora mural	1 \$	40.00 \$	40.00
Celebración aniversario	1 \$	1,200.00 \$	1,200.00
Celebración de navidad	1 \$	1,200.00 \$	1,200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 5,000.00</b>

Los incentivos, son herramientas fundamentales que conllevan a mejorar la productividad de los empleados, generando una cultura de compromiso hacia el trabajo que desempeñan dentro de la organización en la que se encuentran, y que sumado al desarrollo de actividades de grupo permitirán fomentar el trabajo en equipo, que a su vez se verá reflejado en el crecimiento de la organización y trabajadores.

Los incentivos no monetarios, son aquellos programas que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo. (Werther & Davis 1995, c.p. Flores & Sepúlveda, 2008, p. 9)

Las compensaciones o incentivos no económicos, permiten elevar la autoestima de los empleados a través de reconocimientos verbales o escritos, que pueden complementarse con la implementación de horarios flexibles, área de descanso, seguridad y calidad de vida en el trabajo, dónde se promueva siempre la participación de todos los empleados.

Dentro de la propuesta del plan de incentivos no monetarios para los trabajadores de la empresa bananera Grupo Orellana se consideró lo siguiente:

*Reconocimientos*

Consiste en un proceso dónde la empresa comunica de forma verbal o escrita a los empleados o grupo de colaboradores la satisfacción que sienten por el trabajo desempeñado



dentro de un periodo determinado, convirtiendo a dicho empleado o equipo de trabajo en modelos a seguir para los demás trabajadores de la organización.

Algunas de las actividades que pudieran ejecutarse con la finalidad de resaltar la buena labor del colaborador o equipo de trabajo de la empresa bananera Grupo Orellana serían:

- Entrega de diploma al empleado o grupo de empleados que de acuerdo a criterios del jefe de campo y gerente administrativo se hayan desenvuelto de manera formidable en la ejecución de sus funciones durante un periodo determinado.
- Felicitaciones verbales al colaborador por parte del jefe de área, que incluya mensajes de estímulo a su buen desempeño.
- Entrega de una gorra con un distintivo especial, al trabajador o grupo de colaboradores con mayor desempeño laboral durante un tiempo específico.
- Ubicar cerca de la bitácora de entrada, un mural que identifique al empleado del mes y que pueda ser visto por todos los colaboradores.

#### *Actividades recreacionales*

La recreación se considera como aquella actividad que contribuye al beneficio de la salud personal del ser humano y del entorno que lo rodea, permitiéndolo no solo mejorar su calidad de vida sino incrementando su motivación. Las actividades recreacionales dentro de la empresa, permiten la creación de lazos interpersonales, que promueven un mejor desenvolvimiento de equipos de trabajo.

Dentro de las actividades recreacionales que pudieran llevarse a cabo en la empresa bananera Grupo Orellana, se contemplan las siguientes:

- Celebración de los cumpleaños del mes.
- Día libre al colaborador en su onomástico.
- Integración del personal en fechas importantes como: aniversario de la empresa y fiesta de navidad.

## Conclusiones

La hipótesis que se planteó al iniciar el proyecto investigativo, se basaba en la incidencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral desde la percepción de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana, la cual ha sido aceptada. Para ello, se utilizó la metodología de investigación no experimental – bibliográfico, fundamentado en la revisión sistemática de material documental, a través de un análisis y resultados coherentes, que permitieron evaluar la relación existente entre las dos variables estudiadas.

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo - correlacional, a través de la recolección de información primaria, se pudo evidenciar las diferentes situaciones que afectan al factor de productividad de la empresa Grupo Orellana, hallando la correlación existente entre la variable gestión de talento humano y desempeño laboral; así como la incidencia entre las mismas.

Para comprobar la efectividad de la hipótesis planteada, se escogió el método estadístico de correlación de Pearson de  $r = 0,998$ , con un nivel de significancia de  $0,045$ , lo que determina que la gestión de talento humano está relacionada positivamente con el desempeño laboral. Así mismo se empleó el diagrama de Pareto, logrando determinar que los trabajadores de la empresa bananera Grupo Orellana no están conformes con el proceso de admisión de personal y el programa de inducción que realiza la empresa al momento de ingreso de un nuevo empleado.

En referencia al objetivo específico de establecer las teorías más relevantes de las variables de estudio modelo de gestión de talento humano y desempeño laboral, se concluye que es un trabajo de la alta dirección, evaluar los diferentes factores externos e internos que pudiesen estar incidiendo en la percepción de la gestión de talento humano sobre el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana

Según el objetivo específico de caracterizar resultados de estudio, que analicen la incidencia de los modelos de gestión en el desempeño laboral tanto a nivel nacional como internacional, se logró analizar los diferentes modelos de gestión de talento humano en el desempeño laboral, permitiendo con ello obtener un punto de vista más eficaz que sirvió de insumo para la comprobación de la hipótesis objeto de estudio.

Para el objetivo específico relacionado con el proceso de establecer, la incidencia de un modelo de gestión de talento humano sobre el desempeño laboral desde la percepción de los trabajadores de la empresa Grupo Orellana, se concluyó que mediante la utilización de organizadores de datos estadísticos como el diagrama de Pareto y el análisis de resultados a través de una medida de dependencia lineal como el coeficiente de correlación de Pearson se logró determinar cuáles son los criterios que menos sobresalieron en cuanto al nivel de conformidad de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la investigación, se consiguió diseñar un modelo de gestión de talento humano enfocado en las dimensiones admisión de personal y compensaciones, determinando con ello la necesidad de la creación de perfiles de puestos, y la elaboración de un programa de inducción e identificación de incentivos no remunerativos que permitan mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa bananera Grupo Orellana.

## **Recomendaciones**

Una de las limitaciones presentadas dentro de la realización del proyecto fue la dificultad en la recopilación de la información, producto de la restricción de movilidad a nivel nacional ocasionado por la emergencia sanitaria Covid-19; sin embargo, el Gerente Administrativo y demás personal de la empresa bananera Grupo Orellana a través de la utilización de herramientas tecnológicas logró brindarnos el apoyo necesario para la terminación de la investigación.

Con el objetivo de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa bananera Grupo Orellana, se recomienda la aplicación de la propuesta desarrollada, enfocada en la mejora de las dimensiones admisión de personal y compensaciones, en vista de que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, fueron las de menor nivel de conformidad por parte de los colaboradores.

La elaboración de los perfiles de puesto permitirá mejorar el proceso de selección actual que mantiene la empresa bananera Grupo Orellana, a través de la identificación e incorporación de mejores empleados, evitando la realización de pérdidas de tiempo y un bajo nivel de productividad y trabajo en equipo por una mala contratación de personal, generando con ello el éxito para la organización.

La Gerencia General debe solicitar al Gerente Administrativo de la empresa bananera Grupo Orellana, realice el seguimiento y evaluación del programa de inducción al personal nuevo que ingresa a la organización; con el objetivo de dar cumplimiento a las proyecciones y resultados deseados en beneficio de la institución.

La alta administración debe incentivar la participación y colaboración de cada trabajador de la empresa, a través de la realización de equipos de trabajo y la realización de actividades recreacionales que le otorgue a cada empleado, experiencias enriquecedoras que mejoren su calidad de vida y lo motiven a un mejor desempeño laboral dentro de la institución.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Alvarez, B. et al. (2018, 6 de enero). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del conocimiento*. Recuperado de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Arias, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Monterrey, México: Editorial Trillas.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Monterrey, México: Editorial Episteme.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Granica.
- AEBE (2019, 31 de diciembre). *Estadísticas bananeras*. Recuperado de <http://www.aebe.com.ec/estadisticas/>
- Barchini, G. (2006). Métodos “I + D” de la Informática. *Revista de Informática Educativa y medios audiovisuales Vol. N° 2*. Recuperado de <http://www.fi.uba.ar/laboratorios/lie/Revista/Articulos/020205/A2ago2005.pdf> Elsa Cientific, 20
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico, México: Editorial APUNESR.
- Caicedo, F. (2015). *Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Babahoyo) Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/1655/T-UTB-CEPOS-MAE-000011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*, Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. Monterrey, México: Editorial CIDET.
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2014). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Universidad y Sociedad*, 8(1). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000100021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021)
- Casanova, M. (2007). *Manual de Evaluación Educativa*. Madrid, España: Muralla S.A.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México DF, México: Editorial Red tercer milenio S.C.
- Casallas, T. (2018). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas* Recuperado de [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRES DIEGOFERNANDO2016.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRES%20DIEGOFERNANDO2016.pdf).
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo*. México D.F., México: Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. CIDET.
- Cevallos Sánchez, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena*. (Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de [https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1136/1/GESTI%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%](https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1136/1/GESTI%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20)

20DESEMPE% c3% 91O% 20LABORAL% 2c% 20DIRECCI% c3% 93N% 20PROVI  
NCIAL% 20AGROPECUARIA% 20DE% 20SANTA% 20ELENA% 2c% 20A% c3% 9  
1O% 202013.pdf.

Cohen, B. (1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. México DF, México: Editorial Limusa.

Corral, C., Gil, M., Velasco, R. & Serrano, M. (2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *Revista el Buzón de Pacioli*, 75, 3-4.  
Recuperado de  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2404/1/76680.pdf>

Cuesta, A. (2005). Modelos de gestión de recursos humanos. Recuperado de  
<http://www.gestiopolis.com>.

Cuesta, A. (2011). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Monterrey, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Monterrey, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Monterrey, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Billikopf, G. (2006). *Administración laboral agrícola*. Universidad de California.  
Recuperado de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm>

Danhke, G. (1989). *Investigación y Comunicación*. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- De Ansorena A, (2005). *15 Pasos para la selección de Personal*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Dessler, G.& Varela, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F, México: Editorial Pearson.
- Dessler, G. (2010). *Administración de personal*. México D.F, México: Pearson Educacion Editorial
- Drucker, P. (1999). *Cambios empresariales en el siglo XXI*. Canadá, Estados Unidos: Editorial Harper Collins.
- Escat, C. (2002). *Gestión de Recursos Humanos y estrategia*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.
- Espinoza, E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. *Revista Conrado*, 14(65), 39-49. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Fernández, P. (2019). *Principales problemas de selección de personal en las fincas bananeras de la provincia de El Oro*. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/13758>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos II*, México D.F, México: Editorial McGraw Hill.
- Flores, K., Sepúlveda, C. (2008). *Sistemas de compensaciones o incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, región de Los Ríos*. (Tesis de grado, Universidad Austral de Chile). Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/fe634s/doc/fe634s.pdf>
- Fred, R. (2010). *Administración estratégica, décima edición*. México D.F, México: Editorial Pearson.
- Gago, A. (1999). *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje*. México D.F., México: Trillas.



- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero - Marzo 2001.
- González, J. (2017, 21 de septiembre). El Oro concentra el 41% de las fincas. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/eloro-fincas-banano-exportacion.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Zapata, N., & Mendoza, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (2002). *Dimensiones de la variable motivación*. Recuperado de <https://motivacionorganizacional.wikispaces.com>.
- Herzberg, F. (2002). *Motivación, concepto y teorías principales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales>.
- Ibáñez, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*. (2da reimp.) Lima, Perú: San Marcos.
- Iglesias, M., Cortés, M. (2004). *Generalidades de la metodología*. México D.F, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Jácome, C. (2015). *La rotación de personal y su incidencia en el desempeño Laboral del área de producción en la florícola Inverflower del cantón píllaro, provincia de Tungurahua*. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20168/1/TESIS%20DEFINITIVA%20%2012-11-2015%20J%20C%20A1come%20Moya%20Cristian%20Ricardo.pdf>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., Medina, J. (2018, 20 de junio). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.

- Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Jericó, Pilar. (2008). *Gestión del Talento humano*. Recuperado de: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Ledesma, E. (2019, 2 de enero). Ecuador: Los Desafíos Del Sector Bananero Para 2019. *AEBE Noticias*. Recuperado de <http://www.aebe.com.ec/2019/01/ecuador-los-desafios-del-sector-bananero-para-2019/>
- Las exportaciones de banano ecuatorianas beneficiadas por la depreciación del dólar. (s.f.). En *Clúster banano*. Recuperado de <http://banano.ebizar.com/las-exportaciones-de-banano-ecuatorianas-2018/>
- Llanos, J. (2005). *Cómo Entrevistar en la Selección de Personal*. México, México D.F: Editorial Pax México.
- Martínez, M (2007). El concepto de productividad en el análisis Económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial*. México. Recuperado de: <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>
- Martínez Fajardo, Carlos. (2002): *Administración de Organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto globalización*. UNIBIBLOS, Universidad Nacional de Colombia, 3ª edición, Bogotá. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- (2019). *Sostenibilidad garantiza producción bananera del Ecuador*. Guayaquil. Ecuador: Oficina de Noticias.
- Mejía, A. & Montoya, A. (2010). *Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo*. Cali, Colombia, Universidad San Buenaventura, ISBN 9588436532.

- Mejía, A. (2012). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Cali, Colombia, Universidad San Buenaventura, ISSN 1815-5936
- Montes, J., & González, P. (2010). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Madrid. España: Editorial Ideaspropias.
- Morel, E. & Sánchez, J. (1988). *Quehacer Científico II*. Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Corripio.
- Oltra, V., & Curós, P. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona, España: Editorial Eureka.
- Ortega, L. (2015). *Propuesta de una guía práctica creativa para la enseñanza de las leyes mendelianas, dirigido a los estudiantes del 3er año de la E.U. Anexo Dr. Rafael Guerra Méndez*. (Tesis de grado, Universidad de Carabobo). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/2833>
- Parella, S. & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas, Venezuela: Editorial Fedupel.
- Palmar G., Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios públicos, 1665-8140. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Paredes Parra, B. (2012). *Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes "VisAndes" Ltda. del Cantón Salcedo*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de <https://repositorio.uta.ec/jspui/handle/123456789/2449>.
- Pérez, C. (2016). *Diccionario de acción comunitaria, cooperación y desarrollo*. Bilbao, España: Editorial Icaria.

- Pérez, J. & Merino, M. (2019) *Definición de empoderamiento*. Recuperado de <https://definicion.de/empoderamiento>.
- Pérez, R. (2004). *Biografía de Luis A. Noboa Naranjo*. Recuperado de: <http://www.diccionariobiograficoecuador.com>.
- Pico, L. (2016, 1 de noviembre). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*. Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Pita, S. & Pértega, S. (2001) Relación entre variable cuantitativas *Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Juan Canalejo*. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40080418/pearson.pdf>
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España. ISBN 978-84-670-4189-7.
- Rifking, J. (2012). *Gestión de talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Rivera Reyes, S. (2019). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12117>.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. México D.F, México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. Mexico D.F, México: Editorial Pearson Educacion.
- Robles Mantuano, C. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una empresa industrial de la ciudad de Manta*. (Tesis de maestría, Universidad de

- Especialidades Espiritu Santo). Recuperado de  
[http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2258/1/ROBLES\\_MANTUAN\\_O\\_CARMEN\\_AGRIPINA\\_MDTH-OL-2015-A-2017%20pdf.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2258/1/ROBLES_MANTUAN_O_CARMEN_AGRIPINA_MDTH-OL-2015-A-2017%20pdf.pdf)
- Rodríguez, M & Mora, R. (2001). *Estadística informática casos y ejemplos con el SPSS*. Madrid, España. ISBN 84-7908-638-6
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid, España. ISBN 84-689-7602-4
- Sacoto, P. y Zhingri, S. (2015). *Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad de Cuenca*. (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador). Recuperado de  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4284/6/UPS-CT002618.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2007). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador.
- Solomon, M. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico D.F, México: Editorial Pearson.
- Sote, A. (2005). *Principios de Estadística*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Tamayo, J. (2011). *Análisis de métodos alternativos para obtener información de temperatura del aire y estimar evapotranspiración usando imágenes satelitales*. México D.F., México. (Tesis de grado, Centro de investigación en Geografía y Geomática). Recuperado de  
<https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/60/1/26-2011-TesisRosales%20Arriaga%2C%20Edgar%20RicardoMaestro%20en%20Geom%C3%A1tica.pdf>

Trabajadores del sector bananero viven una forma moderna de esclavitud (s.f.). En

*Fundación 1000Hojas*. Recuperado de <https://milhojas.is/612506-trabajadores-del-sector-bananero-viven-una-forma-moderna-de-esclavitud.html>

Urazán, C. & Caicedo, M. (2018). Modelo de correlación entre economía, población y servicios de agua y saneamiento en América Latina. Análisis de 1990 a 2015.

*Revista Espacios*. ISSN 0798-1015

Velázquez, N., Zamorano, B., Ruíz, L., Monreal, A, & Gil, H. (2016). El horario laboral como elemento de riesgo psicosocial en los profesionales de la salud. *Biomedicina*, 2343-6468. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/307214761>

Zapata, P. (2007). *Contabilidad de costos*. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Coello Panchana Alfredo Jacob, con C.C: # 0917849382 autor(a) del trabajo de titulación: *Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 04 de marzo de 2021

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Coello Panchana Alfredo Jacob

C.C: 0917849382

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Coello Panchana, Alfredo Jacob		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Gutiérrez Candela, Glenda Mariana. / Zambrano Chumo, Laura María		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	(4/03/2021)	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	117
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Análisis de los indicadores de gestión de los departamentos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión de talento humano, desempeño laboral, cultura organizacional, compensación, productividad, trabajo en equipo, perfiles de puesto		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El presente estudio tiene como finalidad analizar la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro, que permita generar una ventaja competitiva para la compañía e incida de forma positiva en el negocio de la organización.</p> <p>El desarrollo del proyecto, incluyó cuatro capítulos, el primero mencionó temas concernientes al marco teórico y conceptual; continuando en la segunda parte con el marco referencial, de acuerdo a experiencias nacionales e internacionales del problema objeto de estudio; luego se desarrolló la metodología de la investigación, donde se aplicó un enfoque cualitativo – cuantitativo con alcance descriptivo, se utilizó como técnica de investigación una encuesta con un sistema de medición basado en la escala de Likert. La muestra estuvo conformada por 170 trabajadores de la empresa Grupo Orellana. Los resultados de la investigación determinaron que algunos empleados no consideraban adecuado el proceso de admisión de personal, ni percibían de forma satisfactoria el sistema de compensaciones de la empresa, para lo cual se procedió a emitir una propuesta de mejora en base a la interpretación de los resultados obtenidos.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 04-2070830 /+593-92336762	E-mail: alfredocoello32@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	