

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO, INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL.**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020”.

Trabajo de titulación previa la obtención del título de
Ingenieras de Administración de Empresas y Marketing.

AUTORAS : Rosa Isabel Palles Castro

Nancy Liliana Palles Castro

TUTOR: Terán Rosero Gustavo Javier,PhD.

Tulcán, 2020

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que los estudiantes Palles Castro Rosa Isabel con el número de cédula 040172277-2 y Palles Castro Nancy Liliana con el número de cédula 040172276-4 han elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020”.

Este trabajo se sujeta a las Normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la sustentación de la presentación para la calificación respectiva.

Terán Rosero Gustavo Javier, PhD.

TUTOR

Cahuasqui Cevallos Edwin Marcelo, MSc.

LECTOR

Tulcán, noviembre de 2020

AUTORÍA DE TRABAJO

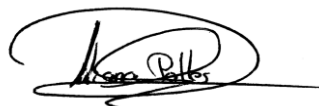
El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingenieras en la Carrera de Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Rosa Isabel Palles Castro con cédula de identidad número 040172277-2 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Yo, Nancy Liliana Palles Castro con cédula de identidad número 040172276-4 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Palles Castro Rosa Isabel
040172277-2



Palles Castro Nancy Liliana
040172276-4

Tulcán, noviembre de 2020

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras, Palles Castro Rosa Isabel con el número de cédula 040172277-2 y Palles Castro Nancy Liliana con el número de cédula 040172276-4 declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020” y eximimos expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



Palles Castro Rosa Isabel
040172277-2



Palles Castro Nancy Liliana
040172276-4

Tulcán, noviembre de 2020

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fuerza y sabiduría necesaria para culminar un ciclo más de vida y a mis padres por su apoyo constante en el transcurso de vida universitaria, su aporte fue fundamental para el logro de uno de mis objetivos.

A los docentes por el apoyo constante en el transcurso de la formación profesional y de manera especial a mi tutor quien apoyo con conocimiento y experiencia para guiarme en la realización del presente trabajo de titulación, además de haber confiado en mis capacidades demostradas en la presente investigación.

DEDICATORIA

Nuestra tesis se la dedicamos con todo nuestro amor y cariño a nuestros padres Campo Elías Palles y Aurita Eliza Castro por su esfuerzo y sacrificio para sacarnos adelante ,pues sin ellos no lo habríamos logrado , infinitas gracias por darnos la oportunidad de culminar nuestra meta que con su amor y comprensión nos han guiado por un buen camino ser unas personas de bien con buenos principios y valores sus mellizas estarán eternamente agradecidas con ustedes y nos han enseñado a luchar por la vida, gracias por confiar en nuestras capacidades, aunque hemos pasado por momentos muy difíciles pero siempre han estado apoyándonos y brindándonos su comprensión , cariño y amor.

Agradecer a Dios por la vida y con su amor incondicional nos ha sabido guiar por un buen camino, nos ha dado la fortaleza para seguir adelante luchando por nuestros sueños, también agradecer a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales y como no también agradecer a mis docentes por sus enseñanzas y su paciencia. Gracias a nuestro tutor MSc Gustavo Terán por ser nuestro apoyo para culminar nuestro trabajo fue grato trabajar con usted.

Finalmente agradezco a mis herman@s por su apoyo ser mis amigos y mis confidentes los amo con todo mi corazón.

ÍNDICE

I. PROBLEMA.....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Objetivo General.....	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	16
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	17
2.2. MARCO TEÓRICO	18
2.2.1. Administración.....	18
2.2.2. Empresa.....	19
2.2.3. Gestión del talento humano.....	21
2.2.4. Incorporación de personal	22
2.2.5. Organización de personal.....	26
2.2.6. Compensación de personal.....	27
2.2.7. Desarrollo de personal	28
2.2.8. Retención de personal	29
2.2.9. Supervisar.....	29
2.2.10. Eficiencia.....	30
2.2.11. Eficacia.....	34
2.2.12. Perspectiva del cliente	34
III. METODOLOGÍA	36
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	36

3.1.1. Enfoque.....	36
3.1.2. Tipo de Investigación	36
3.2. IDEA A DEFENDER.....	37
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	37
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	39
3.4.1. Análisis Estadístico	39
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
4.1. RESULTADOS	43
4.2. DISCUSIÓN	73
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. CONCLUSIONES	83
5.2. RECOMENDACIONES.....	85
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
V. ANEXOS	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones de una empresa.....	20
Figura 2. Procesos de la gestión del talento humano	22
Figura 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.....	24
Figura 4. Como hacer un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo.	25
Figura 5. Recursos humanos, compensación y beneficios.....	28
Figura 6. Nivel de instrucción.....	43
Figura 7. Tiempo que labora en la Federación.....	44
Figura 8. Conocimiento de puestos vacantes	45
Figura 9. Puestos vacantes cubiertos.....	46
Figura 10. Desempeño efectivo del talento humano a través del proceso de selección	47
Figura 11. Conocimientos y habilidades acordes al cargo.....	48
Figura 12. Como se siente en el puesto de trabajo.....	49
Figura 13. Salario acorde a las actividades	50
Figura 14. Compensaciones económicas	51
Figura 15. Capacitaciones recibidas por la Federación.....	52
Figura 16. Capacitaciones que contribuyen al correcto desempeño	53
Figura 17. Tipos de capacitaciones recibidas.....	54
Figura 18. Ambiente laboral	55
Figura 19. Cumplimiento con normas de seguridad e higiene.....	56
Figura 20. Técnicas para evaluar el desempeño laboral	57
Figura 21. Conocimiento sobre las funciones asignadas	58
Figura 22. Tiempos de cumplimiento	59
Figura 23. Cumplimiento de metas establecidas.....	60
Figura 24. Género	61
Figura 25. Edad.....	62
Figura 26. Satisfacción por la atención brindada.....	63

Figura 27. Atención a las necesidades y problemas	64
Figura 28. Imagen del personal sobre lo calificado que está.....	65
Figura 29. Trato amable por el personal.....	66
Figura 30. Conocimientos adecuados acerca del servicio solicitado.....	67
Figura 31. Respuestas a tiempo	68
Figura 32. Agilidad en la entrega de productos.....	69
Figura 33. Organigrama de la Federación Fegrandinos Norte	100
Figura 34. Diseño de la planta Fegrandinos Norte	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	38
Tabla 2. Número de empleados dependiendo el cargo.....	40
Tabla 3. Metas establecidas en función a su puesto de trabajo	79
Tabla 4. Metas establecidas en función a su puesto de trabajo	80
Tabla 5. Prueba Chi cuadrado	80
Tabla 6. Estratificación de usuarios encuestados	100

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación denominada “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020” tiene como finalidad mostrar un diagnóstico de la situación actual, con la intención de identificar las principales falencias que tiene la Federación; mismas que le dificultan prestar una atención más adecuada a sus clientes – socios. Para ello se realizó un estudio bibliográfico, exploratorio, descriptivo y correlacional; recopilando información tanto de fuentes primarias como secundarias, los resultados se obtuvieron de una población de 6 empleados de la Federación y una muestra de 174 clientes de la misma; a quienes se les aplicó diferentes técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y observación. Estos resultados fueron detallados utilizando gráficos de barras con su respectivo análisis; de la investigación se encontró relaciones significativas entre ambas variables, entre ellas se destacan las compensaciones y el ambiente laboral, siendo este último el más significativo como lo demuestra la prueba chi – cuadrado desarrollada en la investigación, que indica una relación de dependencia entre las dos variables de estudio. Concluyendo que la Federación no lleva a cabo una gestión del talento humano adecuada para la Federación lo que influye en el desempeño laboral y en la perspectiva del cliente; no obstante, los resultados demuestran que se cumplen en su mayoría las metas establecidas en cada puesto de trabajo.

Palabras clave: Gestión de talento humano, desempeño laboral, clientes – socios.

ABSTRACT

The present investigation called "Analysis of the management of the human talent and its relation with the labor performance of the personnel of the Federation FEGRANDINOS NORTE period 2019 -2020" has like purpose to show a diagnosis of the present situation, with the intention of identifying the main deficiencies that the federation has; same that make difficult to him to pay a more suitable attention to their clients - partners. For this purpose, a bibliographic, exploratory, descriptive and correlational study was carried out; gathering information from both primary and secondary sources, the results were obtained from a population of 6 employees of the federation and a sample of 174 clients of the same; to whom different research techniques were applied such as survey, interview and observation. These results were detailed using bar graphs with their respective analysis; from the research significant relationships were found between both variables, among them compensation and work environment, being this last one the most significant as it is shown by the chi-square test developed in the research, which indicates a dependency relationship between the two study variables. We conclude that the federation does not carry out an adequate management of human talent for the Federation, which influences the work performance and the client's perspective; however, the results show that most of the goals established in each job are fulfilled.

Keywords: Human talent management, work performance, clients - partners.

INTRODUCCIÓN

La Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte (FEGRANDINOS NORTE) es una Federación que está formada por asociaciones cuyos fines principales son la siembra, cosecha, acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, industrialización de granos y cereales, ubicada en el Cantón Bolívar; cuya principal dificultad encontrada es la escasa gestión del talento humano reflejado en el inadecuado desarrollo y aplicación de métodos para reclutar y seleccionar personal.

El análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE, es una investigación que pretende mostrar resultados que permitan comprender y de ser posible tomar decisiones para resolver la problemática; por lo que se necesitó de una serie de análisis que se presentan a continuación.

La estructura general de este trabajo investigativo está compuesta por 7 capítulos, en el capítulo I se describen los principales inconvenientes encontrados en el área de estudio, a partir de esto se dan las razones por las cuales se justifica la realización de la investigación, su importancia. Los objetivos de este trabajo y las preguntas de investigación. En el capítulo II se dan a conocer los antecedentes en los que se basa la investigación, así como también el marco teórico en el que se fundamenta el desarrollo del trabajo, en este caso se tomó en cuenta a Idalberto Chiavenato y Jericó como principales autores; el mismo que sustenta las variables de estudio que son la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

El capítulo III muestra la metodología aplicada, la cual tomo un enfoque cuali – cuantitativo debido a que se trabajó con las opiniones y expectativas, así como el uso de un proceso cuantitativo como la obtención de una muestra y la investigación correlacional; así como también la investigación bibliográfica, exploratoria y descriptiva. En el capítulo IV se muestran los resultados encontrados de los instrumentos aplicados al personal de la Federación y a sus clientes – socios mostrados en gráficos de barras con su respectivo análisis, de esta manera poder establecer una discusión tomando en cuenta los principales hallazgos.

Dentro del capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones que se aprecian después del análisis de la información; en los capítulos VI y VII se muestra la bibliografía en la que se basa la investigación y los anexos necesarios para sustentar la información presentada en el trabajo investigativo.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para América Latina la competencia de las empresas es un aspecto que genera nuevos retos, estos también engloban las habilidades que muestra el talento humano tanto individuales como en conjunto; esta competencia ha generado gran tensión para las organizaciones latinoamericanas y de esto surge la necesidad de modernizar las estrategias enfocadas en el talento humano como uno de los recursos más importantes, “el principal problema para esto, es la falta de habilidades de los líderes de la organización para establecer el área correspondiente a recursos humanos en pro del desarrollo y la mejora del rendimiento de la empresa” (Deloitte Gestión de RRHH en América Latina, 2017, p.11). Por ello, el talento humano es y debe ser considerado como uno de los activos estratégicos que son ejes en el desenvolvimiento adecuado de las actividades empresariales.

“En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a un sistema socio económico variable afectando al desarrollo del país, el alto impacto en el avance tecnológico y científico interviene en los procesos productivos y en la gestión de la organización principalmente en el área del talento humano” (Velazco, 2017, párr. 2). Por supuesto esto ocasiona en gran medida que el talento humano no forme parte de las prioridades empresariales.

Otro de los problemas que tiene el país en cuanto al talento humano es el porcentaje de desempleo y subempleo, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) la tasa de desempleo se encuentra en 4,4 %, mayor en 0,3% que en la tasa del 2018 y el subempleo muestra un incremento del 0,9% con respecto al año anterior llegando al 20,3%; lo cual demuestra que la situación laboral ecuatoriana no indica un panorama favorable para el área del talento humano.

Según Mera, Almeida, & Pérez (2016) en la provincia del Carchi, la mayoría de las organizaciones son:

Microempresas que se identifican por tener un estilo de liderazgo autocrático en donde los empleados están obligados solo a cumplir órdenes, imposibilitados de pensar por sí mismos; estas mantienen administraciones tradicionales sustentadas en la división horizontal del trabajo y vertical en la toma de decisiones. (p.19)

Lo que genera una clara desventaja frente a los modelos de gestión que se enfocan en el talento humano; en el cantón Bolívar se desarrolla una Federación dedicada a labores como la siembra, cosecha, acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, industrialización de granos y cereales, denominada “Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte” o conocida también como “FEGRANDINOS NORTE”

Esta Federación está constituida por 15 asociaciones pertenecientes a las provincias de Imbabura, Pichincha y Carchi; en donde la administración empírica llevada a cabo ha ocasionado la siguiente problemática: mantiene una escasa administración del talento humano (no cuenta con un departamento enfocado a ello), un inadecuado organigrama estructural, deficientes procesos establecidos para cada cargo y sobre todo un incorrecto desarrollo y aplicación de técnicas y métodos para reclutar y seleccionar personal, lo que ocasiona que los empleados de la Federación no tengan claro las actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos de la misma.

Por lo tanto, de no realizarse la investigación los empleados no tendrán un correcto proceso de formación y entrenamiento, así como un desarrollo adecuado en la persecución de metas y sobre todo un excelente desempeño laboral y organizacional; aspectos claves para el desarrollo continuo, volviendo al talento humano un eje principal frente al mercado competitivo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La gestión del talento humano tiene relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de una adecuada gestión del talento humano radica en establecer metas claras para cada cargo y que dichas metas estén intrínsecamente relacionadas con los objetivos de la Federación; además de desarrollar, entrenar y formar a los empleados para que sean capaces de conformar un ente competitivo frente al mercado con habilidades empresariales que les permita enfrentar sus debilidades y aprovechar al máximo sus fortalezas.

La principal finalidad de la gestión del talento humano es: “el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la Federación en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores

y la empresa” (PI Asesoría, 2018, párr. 3). Por ello, dentro de esta investigación los principales beneficiarios son el personal de “FEGRANDINOS NORTE” debido a que se estudió las falencias que tiene esta empresa, con la finalidad de que se identifiquen sus puntos débiles y se genere una gestión enfocada en crear estrategias para lograr alcanzar conocimientos y habilidades que formen un desempeño efectivo de las actividades propias de sus cargos, sobre todo crear un clima laboral que refleje armonía, calidad y calidez no solo entre empleados, sino también desarrollar esta confianza hacia los clientes; los beneficiarios secundarios son los socios que por la naturaleza que tiene la organización también son parte importante de la clientela.

Desde luego este trabajo de investigación proporciona un diagnóstico pertinente acerca de la gestión del talento humano de la Federación, para que se puedan tomar medidas correctivas sobre todas las falencias encontradas en la misma; de esta manera desarrollar y mantener una mejora continua en el desempeño laboral enfocándose en la eficiencia y eficacia.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE.
- Conocer la situación actual de la gestión del talento humano de la Federación.
- Diagnosticar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Federación.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano de la Federación FEGRANDINOS NORTE?
- ¿Cuál es la condición actual del desempeño laboral del personal de FEGRANDINOS NORTE?
- ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE?

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En esta sección se muestran algunas investigaciones que contribuyeron como bases para el desarrollo del presente trabajo.

La primera investigación citada fue realizada por Enríquez (2014) con el tema “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México”, el principal propósito de este trabajo está enfocado en la motivación como uno de los medios principales para alcanzar el desarrollo del talento humano direccionado a un desempeño eficiente; este estudio muestra que las características generales como el género, la edad, el nivel académico y el área de trabajo no muestran una relación fuerte con la motivación para desempeñar cada una de sus actividades; el tiempo que lleva cada empleado en la Federación tampoco expresa una clara reciprocidad con el correcto desempeño laboral; pero el principal hallazgo que se encontró es que efectivamente la perspectiva de motivación que tienen los trabajadores se encuentra estrechamente relacionada con el desempeño laboral y sobre todo con el desarrollo tanto personal como profesional.

La siguiente fuente de información proviene de Allcahumán (2015) de la Universidad Nacional José María Arguedas de Perú, con su trabajo “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas”, esta investigación se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección del personal, además del desarrollo profesional del mismo dentro de la empresa; se toma aspectos clave como la capacitación y el trabajo en equipo de lo cual se demuestra que estas características están relacionadas con la calidad del trabajo, es decir que un desempeño laboral eficiente depende de una correcta selección y desarrollo del personal, sobre todo en un trabajo conjunto.

En otra investigación realizada por Yanza (2018) de la Universidad Nacional de Chimborazo denominada “Gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería Andaluza del cantón Guano provincia de Chimborazo” se encontró un aporte muy importante referente a una propuesta de gestión de talento humano enfocada en la optimización del desempeño laboral a través de compensaciones, el desarrollo de un proceso de entrenamiento adecuado y el establecimiento de métodos apropiados para evaluar la calidad del trabajo de cada una de los empleados.

Por otro lado, Amón y Vega (2017) de la Universidad de Cuenca llevaron a cabo un trabajo investigativo denominado “Análisis de la gestión de talento humano en el sector comercial automotriz de la ciudad de Cuenca y propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación Federación Recordmotor periodo 2015-2016”, del cual se tomó en consideración el modelo de gestión por competencias, el cual consiste en seleccionar el personal más idóneo para cada cargo y sobre todo se busca que los postulantes conozcan de antemano tanto las funciones como las actividades que deben ejecutar y cumplir en cada cargo de manera efectiva.

La siguiente fuente consultada es una investigación realizada por Muñoz (2015) de la Universidad Regional Autónoma de los Andes y se titula “Modelo de gestión del talento humano para el comercial DAVID – DAVID en el cantón Montalvo”, el principal aporte encontrado es que: la gestión de talento humano es una pieza clave para el correcto desarrollo de todas las actividades de las empresas, estando entre esas la atención al cliente, y el consecuente logro de su satisfacción, es decir que los clientes son la clave para conocer el nivel de desarrollo del talento humano y su desempeño en las actividades asignadas sobre todo aquellas que se relacionan con la interacción entre empleado – cliente.

2.2. MARCO TEÓRICO

Actualmente las organizaciones públicas y privadas mantienen un constante desarrollo para adaptarse al entorno competitivo, uno de los principales ejes en los que se deben apoyar estas empresas es el talento humano; muchos expertos en este campo coinciden en la importancia que tiene una correcta administración de los recursos humanos.

2.2.1. Administración

La administración es: "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2004, p.10). Estos objetivos se establecen con la intención de proyectarse hacia futuro mediante el crecimiento; actualmente las empresas enfrentan nuevos retos y oportunidades tales como la globalización de mercados, clientes mucho más exigentes y las nuevas tecnologías; por ello es importante mantenerse enfocados a futuro.

La tarea no sólo consiste en establecer estrategias a largo plazo y esperar a ver cómo funciona, ya que el ritmo del cambio se ha acelerado demasiado, de tal forma que hay

que anticiparse a dichos cambios y mejorar continuamente las estrategias, aplicando mejoras en éstas en caso de ser necesario. (Méndez y Cruz, 2018)

El desarrollo continuo ha creado negocios a nivel global, de esta manera crea nuevas oportunidades y sobre todo requerimientos adaptables a las nuevas organizaciones que deben adecuarse a dichos cambios, no solo para asegurar su supervivencia sino para generar nuevas dimensiones de la administración y la competitividad.

2.2.2. Empresa

“Una Federación está constituida por un grupo de personas en torno a un mismo objetivo, ya sea la venta de un producto, un servicio, realizar alguna acción social, entre otros”(Merca2.0, 2014, p.101) .Todos estos objetivos persiguen un mismo fin el cual es obtener algún tipo de beneficio, para esto se deben aplicar estrategias con tareas específicas, organizadas y con una excelente dirección; por ello la Federación también se puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (Pallares, Romero y Herrera, 2005, p.41). Hoy por hoy las organizaciones a nivel mundial tienen un concepto mucho más claro de lo que es una Federación y sobre como perseguir los objetivos planteados; estas actividades se derivan en funciones las cuales se explican a continuación.

2.2.2.1. Funciones de una empresa

Dentro de las organizaciones día a día se llevan a cabo muchas actividades con la intención de alcanzar los objetivos propuestos por las mismas, por ello se vuelve necesario conocer cuáles son las funciones o las áreas funcionales básicas que deben tener.



Figura 1. Funciones de una empresa.
Fuente: e-ducativa (2010)

La Federación es la unidad básica de producción y sus diferentes actividades son de vital importancia en la generación de bienes y servicios, dentro de todas estas áreas actualmente se le presta mucha atención al talento humano debido a que es uno de los ejes principales en todas las tareas que se llevan a cabo dentro de las organizaciones.

2.2.3. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano conocida también como administración de recursos humanos es un proceso que fue acuñado durante los años 20's y ha ido evolucionando conforme al desarrollo empresarial, actualmente se define como: “el 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 del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.9).

Su importancia radica en el hecho de que a medida que las organizaciones crecen, sus líderes se han dado cuenta que el impulso principal para alcanzar el éxito se encuentra en las habilidades de sus empleados; las tendencias de los nuevos mercados enfocados en la tecnología requieren personal no solo capacitado si no que posean talentos para generar ideas e innovación, “en la medida en que se ha ido avanzando en la transformación digital, la gestión de talento humano también ha ido evolucionando, ocasionando un desarrollo directo en la productividad, eficacia y crecimiento en las empresas” (CIMD, 2019, párr. 2). Es necesario reconocer la importancia que tiene la gestión del talento humano, examinar cuales son los nuevos retos frente a los mercados y poder hacer del personal uno de los ejes competitivos más importantes de cada organización. Jericó (2008) menciona que: “Hemos pasado de la exigencia de fuerza muscular a la búsqueda de la inteligencia; de necesitar trabajadores que utilicen sus manos a profesionales que tengan que poner en juego el conocimiento y el talento” (p.35).

2.2.3.1. Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de la gestión del talento humano tienen una estrecha relación entre sí, de tal forma que ejercen una influencia recíproca ya sea de manera positiva o negativa; es decir que cualquier aspecto de un proceso puede favorecer o perjudicar a los otros.

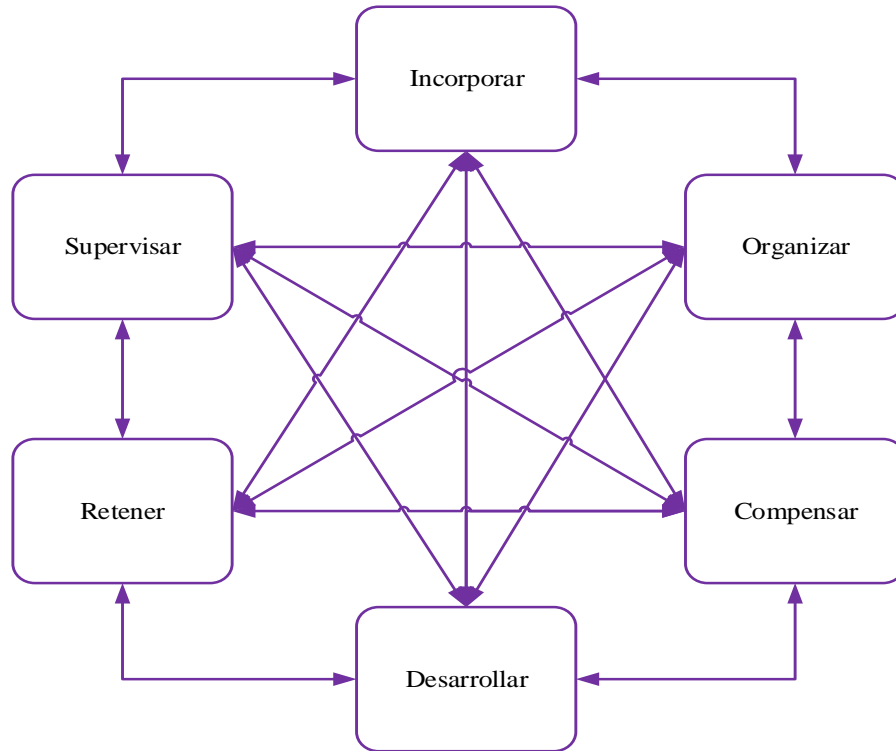


Figura 2. Procesos de la gestión del talento humano
Fuente: Chiavenato (2009)

Un procedimiento para integrar personas puede requerir una ardua labor para desarrollarlas con la intención de compensar sus debilidades, “si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental” (Chiavenato, 2009, p.16). Y aunque aparentemente estos procesos mantienen una secuencia todos están integrados, porque si uno falla compromete a los otros independientemente de una cadena secuencial. Además, cada uno de estos procesos tienen que ser diseñados conforme el ambiente laboral interno o externo lo exija, de esta manera se puede lograr compatibilidad entre sí sobre todo si se desarrolla un cuadro de mando integral interactivo (*Balanced Scorecard*).

2.2.4. Incorporación de personal

Según Chiavenato (2009) incorporar o integrar personal dentro de las organizaciones se refiere a: “los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (p.15). La incorporación es una forma de demostrar que una Federación crece y se desarrolla debido a que su personal es aquel que demuestra la calidad de una organización, es decir que el talento humano es una carta de presentación ante el mercado, por ello es importante conocer cómo se

realiza un buen proceso de reclutamiento y sobre todo tener la experticia necesaria para seleccionar a el nuevo personal que formará parte del equipo de trabajo en la persecución de objetivos. Por supuesto esto lleva a responder la siguiente pregunta

2.2.4.1. ¿Cómo hacer un proceso de reclutamiento y selección efectivo?

Primero “definimos al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Es la materia prima que constituye el talento de los equipos” (Jericó, 2008, p.70)

Segundo, cabe recalcar que el reclutamiento y selección puede ser llevado a cabo de manera interna y externa a la empresa; “cuando el área de recursos humanos de una Federación busca candidatos para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización, se le conoce como: reclutamiento interno y cuando recurre a buscar candidatos en otras fuentes ajenas a su propio personal, se le conoce como reclutamiento externo” (Darling, 2017, párr. 3).

- **Reclutamiento interno:** Este se lleva a cabo cuando dentro de la Federación se presenta una o varias vacantes y la estrategia más adecuada es la reubicación de empleados.
- **Reclutamiento externo:** Se inicia cuando al existir una determinada vacante o vacantes la Federación intenta cubrir el cargo con personal ajeno a la empresa, para ello se necesita de un determinado proceso de reclutamiento y selección.

Las formas de reclutamiento interno y externo pueden ser utilizadas dependiendo de las necesidades del cargo y de la empresa, estas formas de reclutamiento tienen sus ventajas y desventajas las cuales se detallan a continuación.

Reclutamiento Interno		Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es más económico • Es más rápido • Presenta mayor índice de validez y seguridad • Es una poderosa fuente de motivación para los empleados • Aprovecha las inversiones de la Federación en entrenamiento de personal • Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a establecer la antigüedad subvalorando así el alto desempeño y otros méritos laborales • Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas • Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores • Produce el llamado efecto dominó, pues el trabajador promocionado necesita ser reemplazado • Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de nuevos elementos a la Federación ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa • Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa • Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad de contratar personas con sueldos diferentes a los trabajadores actuales

Figura 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.
Fuente: Darling (2017)

Los procesos de reclutamiento y selección tanto internos como externos pueden ser beneficiosos para las empresas, esto se realiza con la intención de que la Federación cuente con los mejores componentes posibles para formar un equipo de trabajo multidisciplinario para colaborar con los esfuerzos de la organización en la persecución de objetivos, para integrar al personal más idóneo al equipo de trabajo se deben seguir diferentes pasos como se puede observar en el siguiente cuadro.

Proceso de reclutamiento y selección

Definición del perfil del postulante	Se define cada perfil dependiendo del cargo requerido	¿Qué actividades deberá realizar? ¿Necesita experiencia? ¿Qué habilidades? ¿Qué conocimientos técnicos? ¿Valores? ¿Capacidad de trabajo en equipo? ¿Trabajo bajo presión? ¿Nivel de estudio? Principales actividades, responsabilidades, etc.
Etapa de búsqueda y convocatoria	Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se han definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas). Además de la recolección de Curriculum de cada postulante.	Anuncios o avisos. Recomendaciones. Agencias de empleo. La competencia. Consultoras en recursos humanos. Promoción Interna. Archivos o bases de datos.
Evaluación	Es momento de la evaluación de los postulantes que se han reclutado o convocado, esto con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto. Esta etapa podemos separarla en Fase de Preselección a través de la eliminación de Curriculum y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas.	Entrevista preliminar Prueba de conocimiento Prueba psicológica Entrevista final
Selección y contratación	Una vez evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.	Y una vez que se hayan elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se señale el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

Figura 4. Como hacer un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo.
Fuente: Martínez (2013)

Aquí se muestran los pasos básicos para hacer un correcto reclutamiento y selección y una vez culminado este proceso, se encuentra al personal más idóneo para sumarse al equipo de trabajo cumpliendo con los requerimientos de cada cargo, finalmente “se debe procurar que el nuevo personal se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto” (Martínez, 2013, párr. 4). Lograr que estos

nuevos trabajadores se adapten con rapidez es sumamente necesario dentro de las organizaciones como se explica a continuación.

2.2.5. Organización de personal

Para empezar la organización se refiere a preparar algo con antelación con las características necesarias para alcanzar una meta u objetivo, dentro de las empresas este aspecto se encuentra intrínsecamente relacionado con todas las áreas y actividades, contemplando todas las funciones del personal logrando que se ejecuten todas las acciones que se deben trazar estratégicamente siempre enfocándose en un objetivo claro. Para Chiavenato (2009) la organización de personal se refiere a:

Los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño; el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (p.15)

Para llevar a cabo todas estas particularidades de la organización es necesario consolidar un sistema de gestión enfocado a la calidad con la intención de satisfacer las necesidades del entorno interno y externo, es decir con un direccionamiento adecuado orientado al éxito de la empresa. Es importante el diseño y descripción de puestos debido a que estos aspectos mantienen una estrecha relación con el desarrollo organizacional con la intención de crear estrategias buscando el mejoramiento continuo; también es necesario conocer en qué se diferencia el diseño de un cargo y la descripción de un cargo.

El diseño de un cargo es un proceso que se lleva a cabo para estructurar, establecer o cambiar el contenido de un cargo específico, a efectos de mejorar el desempeño individual, organizacional, y de potenciar los talentos de los empleados ocupantes de cada cargo. (García, 2019, p. 65)

Estos cargos deben ser diseñados enfocándose a la planificación estratégica de la organización, específicamente al organigrama estructural; por otro lado, “describir un cargo es una actividad mediante la cual se investiga, identifica y recopila toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada. Esto significa “hacer un retrato que permite identificar la situación actual y la incidencia real” (García, 2019, p. 65). Toda esta información debe ser presentada en documentos con los requerimientos claros y

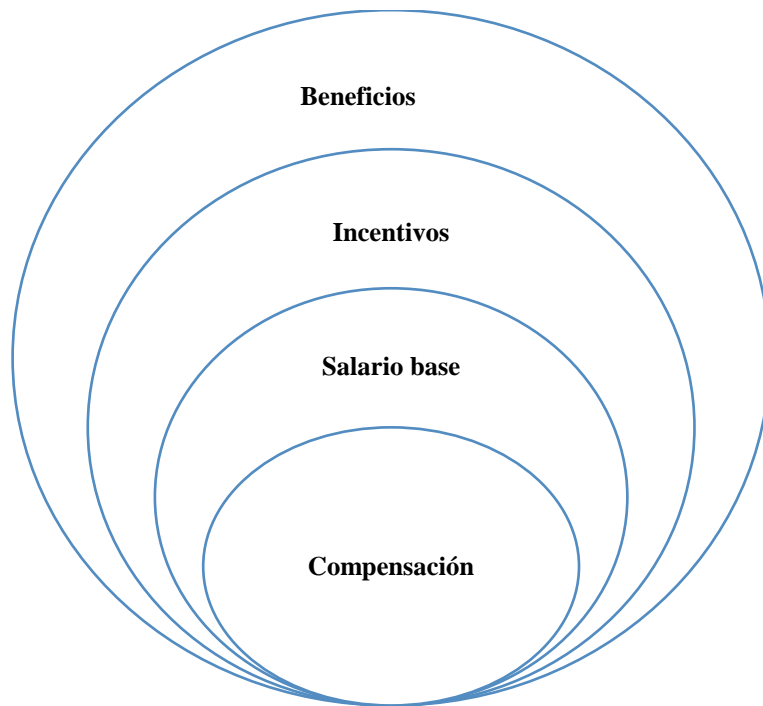
precisos de lo que se necesita para el desenvolvimiento adecuado del personal dentro de la empresa. Finalmente, en cuanto a la organización Jericó (2008) opina que: “el profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita (...) y que lo motive” (p. 36).

2.2.6. Compensación de personal

La compensación puede definirse como la gratificación dada a los empleados a cambio de la labor realizada, también se puede decir que “son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2009, p.15). Las compensaciones y los beneficios brindados a los trabajadores se realizan como estrategia para obtener mejores resultados; por ello muchas de las empresas en la actualidad se centran en mejorar la relación existente entre los costos laborales y la productividad de la organización, para ello se vuelve necesario crear un sistema adecuado de recompensas dependiendo de las necesidades y deseos que el personal tenga tanto como grupo o como individuo.

“El sistema de recompensas de una Federación debe diseñarse con el objetivo de fomentar conductas en los empleados que aseguren el éxito de las estrategias de recursos humanos y la capacidad de adecuarse a las distintas situaciones a las que se enfrenta la organización” (Vidal, Córdón y De la Torre, 2015). Uno de los objetivos principales del departamento de talento humano es encontrar un equilibrio entre las compensaciones brindadas y la capacidad competitiva laboral, este equilibrio involucra aspectos como la remuneración, actividades como el crecimiento profesional a través de capacitaciones, planes de desarrollo entre muchos otros; por lo cual las organizaciones deben tomar decisiones enfocadas en la siguiente incógnita: ¿Cómo compensar?

Para esto se deben tener en cuenta el salario, beneficios, incentivos; aspectos que se detallan en el siguiente gráfico.



*Figura 5. Recursos humanos, compensación y beneficios
Fuente: AFEBRIER (2015)g*

El salario base es una muestra del posicionamiento competitivo que tiene la Federación dentro del mercado, los incentivos pueden darse a corto y a largo plazo de acuerdo a los resultados de la compañía y se caracterizan por brindarse a todo el personal; por otro lado, los beneficios están enfocados al personal altamente efectivo y dichos beneficios pueden ser económicos o como desarrollo personal y profesional.

2.2.7. Desarrollo de personal

De acuerdo con Chiavenato (2009) el desarrollo de personal consiste en los:

Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. (p.16)

Jericó (2008) menciona que el talento humano puede desarrollarse si se le dedica el tiempo y el ambiente necesario para ello, en la actualidad el desarrollo del personal no se limita a la formación a través de la capacitación y el aprendizaje, sino que también se toma en cuenta la motivación y los intereses de cada individuo, la tecnología abre nuevas puertas también para el área del talento humano, “las posibilidades de desarrollo y crecimiento en la

Federación también necesitan encontrar nuevas formas y posibilidades de preparar a los colaboradores, buscando la manera más conveniente de aprovechar la tecnología y la experiencia de los mismos colaboradores en la organización” (Deloitte, 2018, p.21).

Las empresas deben desarrollar a los empleados en aspectos de la generación de nuevas ideas y de innovación; con la intención de que este talento humano sea un impulso para la organización, es decir que el desarrollo del personal y de la Federación vayan de la mano ante el constante cambio de los mercados actuales.

2.2.8. Retención de personal

Según Chiavenato (2009) son: “los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales” (p.16).

En las empresas de hoy el retener a los mejores exponentes del talento humano es una tarea primordial debido a que esto les permite mantener su competitividad al máximo, los empleados competentes son los que llevan a al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones; por ello buscar una manera de general un sentido de pertenencia de los empleados hacia su Federación es una actividad que se debe tratar día a día es decir generar una cultura organizativa en la que los trabajadores se sientan cómodos de trabajar y sacar su potencial al máximo.

2.2.9. Supervisar

Siguiendo el criterio de Chiavenato (2009) se define a la supervisión como: “los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (p.16). Dar un seguimiento constante a las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de una organización es de vital importancia para la toma de decisiones en referencia a los factores que hacen posible la persecución de los objetivos de la empresa; la supervisión de personal se lleva a cabo en muchas ocasiones a través de la evaluación de desempeño laboral.

Este aspecto requiere una colaboración continua entre los empleados y el supervisor, “el desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona” (Acosta, 2018, párr. 2). Conocer el rendimiento del personal tanto individual como en grupo

permite a la Federación actuar sobre sus puntos fuertes y mejorar los débiles con el propósito de alcanzar los objetivos a través del desarrollo continuo.

2.2.10. Desempeño laboral

Chiavenato (2000) define al desempeño laboral como: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359). Para las organizaciones esta conceptualización permite desarrollar un proceso que determina que tan exitosa ha sido la empresa en general o los individuos que laboran en ella, en el logro de las actividades y objetivos propuestos. Robbins, Stephen y Coulter (2005) mencionan que: “la calidad de una organización es, en gran medida, simplemente la suma de la calidad del personal que contrata y mantiene” (p. 282). En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual; por lo que se vuelve necesario implementar estas evaluaciones para poder tomar medidas correctivas.

2.2.11. Evaluación de desempeño laboral

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (Chiavenato, 2000, p. 81). Para Sum (2015) “la evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el que consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos” (p. 27). Es decir, que las evaluaciones de desempeño son importantes para las organizaciones para conocer un panorama completo a nivel general sobre las características que tiene el personal, por otro lado, las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas de corrección; por supuesto estas decisiones deben ser tomadas en consideración por parte del gerente de talento humano o en muchos caso como ocurre en las pequeñas empresas esta decisión recae sobre el gerente general.

Además, “tal vez el uso más importante de la información de la evaluación de desempeño es proporcionar realimentación al empleado y evaluar sus fortalezas y debilidades para que se pueda implementar la capacitación” (Aamodt, 2010, p. 270). Aunque la realimentación y la capacitación deberían ser procesos continuos, en el Ecuador existen muchas pequeñas y medianas empresas que no cuentan con la capacidad para poder desarrollar a sus

empleados a través de capacitaciones, por lo que optan por establecer metas y objetivos para cada empleado, de esta manera conocer cuál es el personal que aporta a la empresa con un buen desempeño y cuáles no.

2.2.12. Administración de desempeño laboral

De acuerdo con Sum (2015) este proceso integrado denominado como administración del desempeño.

Se trata del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas de la organización, esta incorpora las prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma adecuada, ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y las aspiraciones profesionales de cada empleado.
(p.33)

La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño laboral actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Esto refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo. Por supuesto en las pequeñas y medianas empresas esto es similar, debido al reconocimiento de la importancia que tiene el talento humano para el alcance de las metas establecidas por cada negocio.

2.2.13. Métodos y criterios de evaluación de desempeño laboral

Aamodt (2010) menciona que: “los criterios son formas de describir el éxito de los empleados. Por ejemplo, se puede decidir que la asistencia, la calidad del trabajo y la seguridad sean los tres criterios más importantes para un empleado exitoso” (p. 245). Muchas de las empresas generan métodos y criterios para poder medir el desempeño laboral, siendo ese el caso es necesario hacerse la siguiente pregunta, ¿cómo podemos calcular la asistencia, la calidad y la seguridad? Antes del desarrollo del instrumento de evaluación real, se debe enfocar en diferentes dimensiones tales como:

- **Dimensiones del desempeño con enfoque en rasgos:** “Un sistema enfocado en los rasgos se concentra en los atributos de los empleados como la formalidad, la honestidad y la cortesía” (Aamodt, 2010, p. 245). Aunque estos instrumentos se utilizan en las empresas de manera más común, los instrumentos de evaluación de desempeño enfocados en esta dimensión no proporcionan una retroalimentación adecuada por lo que no conducen a un desarrollo objetivo del personal y de la empresa.
- **Dimensiones del desempeño con enfoque en competencias:** “Las dimensiones enfocadas en competencias se refieren al conocimiento, las capacidades y las habilidades de los empleados” (Aamodt, 2010, p. 246). La ventaja de las dimensiones con un enfoque por competencias es que de esta manera se puede proporcionar una retroalimentación clara con la intención de corregir deficiencias que en muchos casos se hace a través de la capacitación.
- **Dimensiones del desempeño con enfoque en la tarea:** “Las dimensiones centradas en la tarea se organizan por la similitud de las tareas que se desempeñan” (Aamodt, 2010, p. 246). Las dimensiones enfocadas en tareas pueden incluir a varias competencias, la ventaja de estas es que, debido a que los supervisores se concentran en tareas y actividades cumplidas pueden visualizar el desempeño de un empleado de una manera completa.
- **Dimensiones de desempeño con enfoque en metas:** “El cuarto tipo de dimensión de desempeño es organizar la evaluación con base en las metas u objetivos que un empleado debe cumplir” (Aamodt, 2010, p. 246). Las metas pueden evitar incurrir en discusiones, es decir que terminar un objetivo hace que un empleado entienda con más facilidad porque la necesidad de un trabajo en base a cumplimientos y la demostración de conductas acordes a cada meta planteada.

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa nadie quiere a una persona que parece hacerlo todo bien como gerente, pero que no puede presentar resultado en la obtención de utilidades, el marketing, la

contraloría o cualquiera que sea su área de responsabilidad. Tampoco es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como gerente: algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz. (p. 318)

Esto indica que lo más importante dentro de las evaluaciones de desempeño son los resultados, es decir que un correcto desempeño laboral se logra con las metas alcanzadas a través de la eficiencia y eficacia que demuestran los empleados en las tareas individuales.

2.2.14. Desempeño para alcanzar metas

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario. “Dada una planeación consistente, integrada y comprendida diseñada para lograr objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de establecer metas de manera inteligente, planear los programas que ayuden a realizarlas” (Koontz, 2012, p. 318). En otras palabras, se sostiene que la mejor manera para determinar un correcto desempeño laboral es el cumplimiento de metas, que, por supuesto su determinación recae sobre el gerente general, esto conocido como desempeño como administradores como se muestra a continuación.

2.2.15. Desempeño como administradores

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Para Koontz (2012)

Los administradores de cualquier nivel también realizan tareas no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal propósito por el que se los contrata, y frente al cual se les debe medir, es su desempeño como gerentes, es decir, se les debe evaluar sobre la base de qué tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. (p. 319)

Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño. Estos objetivos deben establecerse basándose en el cumplimiento de metas a través de la eficiencia y eficacia y recae en todos los niveles de la estructura organizacional como mandos altos, medios y bajos.

2.2.16. Eficiencia

Básicamente la eficiencia se define como “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (Koontz y Weihrich, 2004, p.14). Este aspecto dentro de las organizaciones en la actualidad forma uno de los ejes principales para la creación de estrategias, teniendo en cuenta el mayor rendimiento con el mínimo coste posible; la “utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados” (Chiavenato, 2004, p.52). Por lo tanto, las empresas buscan esta eficiencia como un índice que indica si el camino que se recorre sea el más corto para llegar a sus objetivos planteados.

2.2.17. Eficacia

La eficacia es un término que se refiere al cumplimiento de objetivos, para Chiavenato (2004) “es una medida del logro de resultados” (p.132). La eficacia a diferencia de la eficiencia solo se enfoca en el logro de cada meta propuesta sin la necesidad de determinar el mejor camino para lograrlo, pero si se enfoca en hacer lo necesario para alcanzar cada objetivo.

Otra definición de eficacia puede ser “el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos” (García, 2017, p. 45). Desde un punto de vista más activo se puede decir que la eficacia es más importante que la eficiencia debido a que pesa más el logro de objetivos que como se llevó a cabo el alcance de los mismos.

2.2.18. Perspectiva del cliente

Una de las perspectivas clave del CMI (Cuadro de Mando Integral) es la perspectiva del cliente. El sitio web ISOTools (2015) menciona que

A través de la que se pretende dar respuesta a la forma en la que el cliente percibe la empresa. El cliente es la razón de ser de cualquier negocio. Ante esta afirmación, es comprensible que los métodos y estrategias que las empresas utilicen, tengan presente la visión del cliente. (párr. 2)

En la actualidad una de las cualidades principales que buscan obtener las empresas es una estrecha relación con sus clientes, esto conforma una manera de medir el desempeño laboral

de los empleados en todos sus aspectos, es decir en la medida en la que se adquieren y fidelizan clientes se puede conocer que tan competente es el personal.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Se manejó un enfoque cuali-cuantitativo o mixto, según Sampieri este tipo de estudio se realiza con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno. Se lo utilizó en vista de que es útil para interpretar datos estadísticos que hacen referencia al comportamiento de cierto grupo de estudio como es el caso de opiniones y expectativas de las personas; además sirvió para describir cómo se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral de “FEGRANDINOS NORTE”.

3.1.2. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearon los siguientes tipos de investigación:

➤ **Investigación Bibliográfica**

Para Cázares (2000) este tipo de investigación “depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos a los que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar” (p. 67). Se utilizó para fundamentar teóricamente y para sustentar el trabajo a través de información recolectada de libros, revistas e investigaciones afines con el presente tema; es decir se indago varios argumentos de diferentes autores para cimentar las variables de estudio y la relación existente entre ellas.

➤ **Investigación Exploratoria**

De acuerdo con Hernández (2014) esta investigación

Sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p.91)

Se consideró este tipo de investigación con el fin de recopilar la información necesaria para obtener un contexto claro y conciso sobre la gestión del talento humano y su relación con

el desempeño laboral; esto proporcionó una mayor comprensión sobre el problema planteado y el desarrollo del trabajo investigativo.

➤ **Investigación Descriptiva**

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2014, p.92). Esta investigación se utilizó en el desarrollo del trabajo para describir las variables de estudio, para identificar procesos y actividades que demuestren la relación existente entre las variables de estudio por medio de la búsqueda y recolección de información de datos primarios y secundarios para obtener resultados claros.

➤ **Investigación Correlacional**

Hernández (2014) menciona que esta de investigación: “Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93). Con esta investigación se pretende conocer cuál es la relación existente entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral por medio de métodos estadísticos.

3.2. IDEA A DEFENDER

La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Gestión del talento humano: La Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Desempeño Laboral: Se puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Idea a defender	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	
La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Federación "FEGRANDINOS NORTE"	VI. Gestión del Talento Humano	Reclutamiento de personal	Reclutamiento Interno	Encuesta	001	
			Reclutamiento Externo	Encuesta	001	
				Entrevista	003	
				Entrevista	003	
		Selección de personal	Métodos	Entrevista	003	
			Perspectiva de proceso	Encuesta	001	
		Ubicación de personal	Diseño de cargos	Entrevista	003	
			Perspectiva de cargos	Encuesta	001	
		Compensación de personal	Remuneración	Encuesta	001	
				Entrevista	003	
				Encuesta	001	
		Desarrollo de personal	Beneficios	Encuesta	003	
				Entrevista	001	
		Retención del personal	Capacitación	Técnicas de capacitación	Encuesta	001
					Encuesta	001
				Clima laboral	Observación	004
				Relaciones con los empleados	Entrevista	003
		Evaluación de desempeño	Normas de seguridad e higiene laboral	Frecuencia de evaluación	Encuesta	001
				Factores de evaluación	Entrevista	003
				Entrevista	003	
				Instrumentos de evaluación	Entrevista	003
				Técnicas de evaluación	Encuesta	001
				Conocimiento	Encuesta	001
		Eficiencia	Cumplimiento de tiempos	Observación	004	
				Encuesta	001	
				Observación	004	
				Entrevista	003	
		Eficacia	Optimización de recursos	Entrevista	003	
Encuesta	001					
Perspectiva del cliente	Cumplimiento de metas	Entrevista	003			
		Observación	004			
		Atención personalizada	Encuesta	002		
		Amabilidad en la atención	Encuesta	002		
		Confiabilidad	Encuesta	002		
	Prontitud	Encuesta	002			

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

El presente trabajo tiene una modalidad no experimental y se utilizó el método inductivo – deductivo, “tanto el método inductivo como el deductivo son estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica” (Arrieta, 2017, p. 56). Se utilizó este método porque se hizo un análisis que va de lo particular a lo general; es decir con la información primaria y secundaria que se obtuvo sobre los hechos a investigarse se pudo generar resultados que sirvieron para determinar las características de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de “FEGRANDINOS NORTE”; y de la misma manera poder aplicar estadísticos que permitan conocer la relación existente entre estas variables.

También, se hizo uso del método analítico – sintético, del cual Hernández (2006) menciona que

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación; mientras que la síntesis es un proceso de desarticulación práctica o mental del todo en sus partes y de reunificación del todo. (p. 97)

Por lo que se pueden conocer las partes o dicho de otra manera las dimensiones de cada variable, analizarlas y estudiarlas por separado para comprender como se relaciona la gestión del talento humano y el desempeño laboral, de esta manera organizar la información con resultados claros y demostrar la dependencia de las variables a través de un análisis estadístico.

3.4.1. Análisis Estadístico

3.4.1.1. Población y muestra

Para esta investigación se manejaron dos poblaciones:

➤ Población empleados

La población estuvo conformada por un total de 6 empleados de la Federación “FEGRANDINOS NORTE”, a la cual se le aplicó un censo con la intención de recabar información del total del personal.

Tabla 2
Número de empleados dependiendo el cargo

Cargo	Número de empleados
Presidente	1
Gerente	1
Contador	1
Operario	2
Despachador	1
Total	6

Fuente: FEGRANDINOS NORTE

➤ Población clientes

Está conformada por los clientes – socios de “FEGRANDINOS NORTE” que por datos proporcionados por el Gerente de la misma se consideraron un total de 400 personas.

○ Muestra clientes

Para obtener la muestra se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, es decir que los clientes fueron elegidos al azar con un nivel de confianza del 95% y un error muestral de 5%.

Formula

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

- N = Población o universo → 400
- z = Nivel de confianza → 95% esto equivale al 1,96
- p = Probabilidad a favor → 0,5
- q = Probabilidad en contra → 0,5
- e = Error muestral del 0,5

Cálculo

$$n = \frac{400 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(400 - 1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{384,16}{2,2079} = 174$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 174 clientes.

3.4.1.2. Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas en la recolección de información fueron la encuesta, entrevista y observación, con sus respectivos instrumentos que son los cuestionarios o formularios estructurados y fichas de observación aplicados a la población empleados de “FEGRANDINOS NORTE” y la población clientes de la misma como se explica a continuación

Población empleados:

- Formulario de encuesta instrumento 001 (Ver anexo 3)
- Formulario de entrevista instrumento 003 (Ver anexo 4)
- Ficha de observación instrumento 004 (Ver anexo 5)

Población clientes:

- Formulario de encuesta instrumento 002 (Ver anexo 6)

3.4.1.3. Procesamiento y análisis de datos

Se inició con el levantamiento de información a través de los instrumentos aplicados a los 6 empleados que tiene la Federación “FEGRANDINOS NORTE” y a una muestra de 174 socios – clientes de una población de 400 personas que conforman la Federación; con el fin de recabar información relevante acerca de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la misma.

Una vez obtenida la información, se procedió a tabular los datos en el software estadístico SPSS, además de utilizar programas como Microsoft Excel y Microsoft Word; con ello se obtuvieron gráficos de pastel tablas con información representativa de acuerdo al criterio

del investigador y posteriormente se realizaron gráficos de barras para realizar explicar los resultados encontrados con los cuales se efectuó el análisis respectivo. De esta manera se consideró el estadístico chi – cuadrado para conocer cuál es el grado de relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de “FEGRANDINOS NORTE”, de esta manera dar validez a la idea a defender y por ende a la presente investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados encontrados a partir de la información recopilada de los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” y sus clientes – socios, con la intención de conocer la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral que tiene la misma. Estos resultados se muestran siguiendo el esquema de los formularios aplicados a las poblaciones de estudio y expresados a través de gráficos de barras y un respectivo análisis de los principales hallazgos.

- **Encuesta dirigida a los empleados**

Nivel de Instrucción

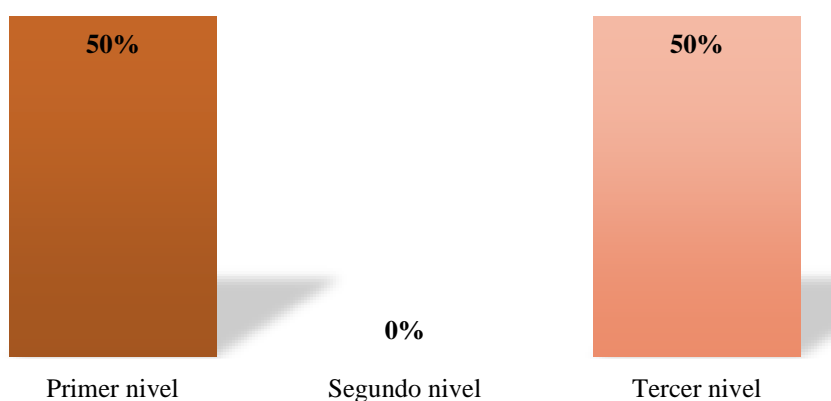


Figura 6. Nivel de instrucción

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo a los resultados, la Federación tiene empleados con un nivel de instrucción de primer nivel y tercer nivel proporcionalmente iguales, estos indicadores se dan debido a que el personal se divide en el área administrativa en donde se necesitan conocimientos de un tercer nivel de educación y en el área de procesamiento donde lo que se valora es la experiencia en el manejo de maquinaria; además, existe un 0% de trabajadores con un nivel de educación de segundo nivel, por lo que no se encuentra un equilibrio claro en la experticia de los empleados en referencia a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa; no obstante, se cumplen con las actividades encargadas a cada puesto de trabajo sin mayores dificultades.

Tiempo que trabaja en la Federación

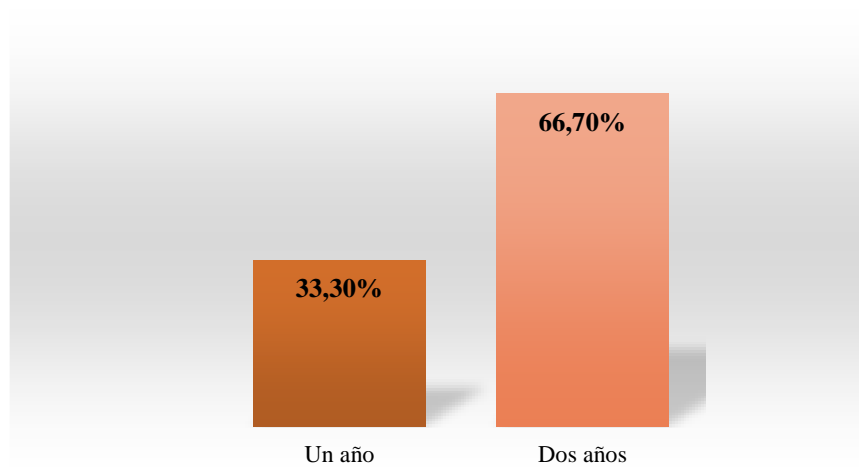


Figura 7. Tiempo que labora en la Federación

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

El presente gráfico expone que la Federación tiene empleados con uno y dos años laborando dentro de ella, siendo esta última categoría la que mayor representación tiene en la Federación, lo que demuestra que “FEGRANDINOS NORTE” es joven dentro del mercado, por ello es necesario que los trabajadores de la Federación manejen los procesos tanto administrativos como de procesamiento de manera eficiente y eficaz; para esto los líderes empresariales deben generar estrategias que permitan el desarrollo continuo del talento humano, con actividades como las capacitaciones y compensaciones laborales que son tan necesarias dentro de las organizaciones sobre todo en aquellas que no tienen mucho tiempo de trayectoria. Actualmente el talento humano es considerado como un ente importante dentro de las empresas, por lo que debe ser desarrollado para poder competir en un mercado creciente, sobre todo en las empresas nacientes y aquellas que llevan poca trayectoria.

¿Cómo se enteró Ud. que existía un puesto vacante en “FEGRANDINOS NORTE”?

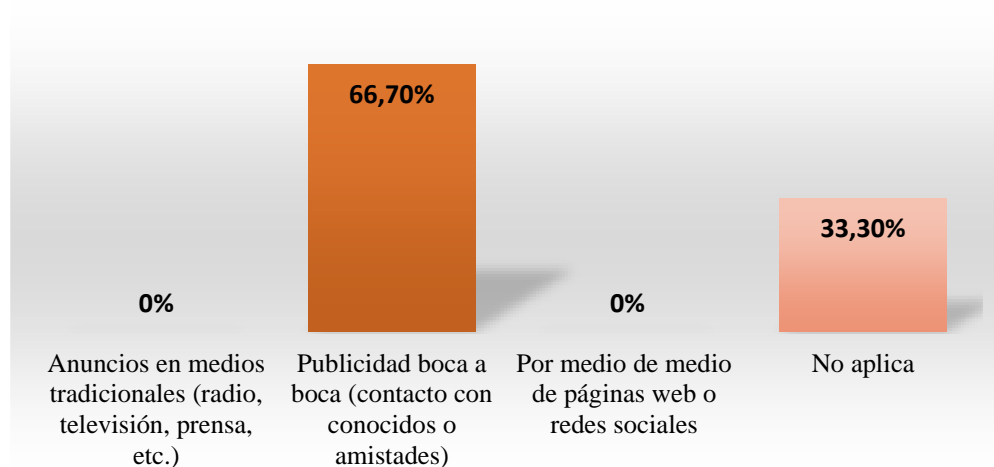


Figura 8. Conocimiento de puestos vacantes

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo a la información recabada, los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” manifiestan que se enteraron de la existencia de un puesto vacante en la Federación a través de la publicidad boca a boca (contacto con conocidos o amistades), en un menor porcentaje que está conformado por la gerencia y la presidencia como impulsores de la Federación no tuvieron la necesidad de ser informados por un puesto vacante, sino que más bien ocuparon estos cargos por iniciativa y liderazgo; además, los resultados arrojados demuestran que la Federación no genera anuncios en medios tradicionales, páginas web o redes sociales para informar sobre puestos vacantes, esto se debe a que la Federación como tal es aún muy joven en el mercado y no ha tenido muchos cambios de personal.

¿Cuándo hay un puesto vacante en “FEGRANDINOS NORTE” es cubierto por?

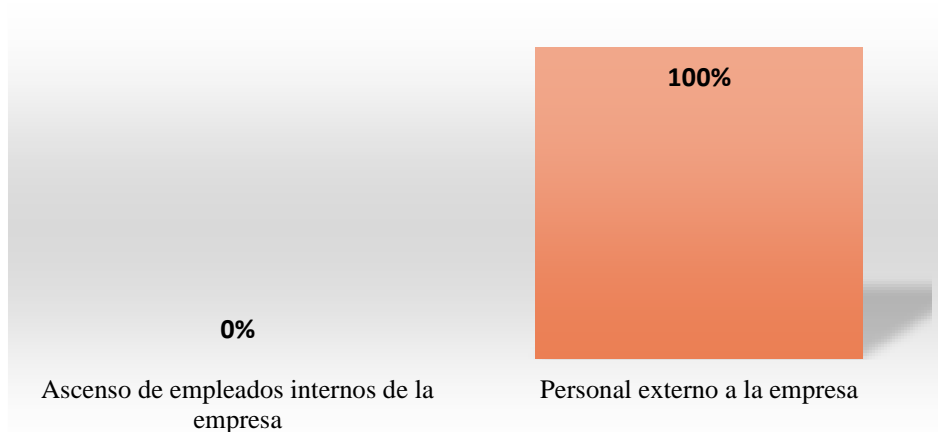


Figura 9. Puestos vacantes cubiertos

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

La mayoría de los empleados de la Federación afirman que en el caso de existir vacantes estas son cubiertas en su totalidad por personal externo a la Federación, lo que quiere decir que no se han practicado ascensos de empleados para ocupar cargos más elevados, esto se puede explicar debido a que el personal que ocupa los cargos del área de procesamiento no cuenta con los conocimientos requeridos en el área administrativa lo que genera que los ascensos no sean una opción viable tanto para el personal como para la Federación; por otro lado, debido a que “FEGRANDINOS NORTE” es aún muy joven en el mercado no ha habido la necesidad de hacer cambios significativos en el personal. Por lo pronto la empresa se enfoca en desarrollar de alguna manera a su personal actual para que pueda hacerle frente a cualquier problemática interna que se presente.

¿Considera Ud. que un adecuado proceso de selección del talento humano garantiza un desempeño efectivo en el puesto de trabajo?

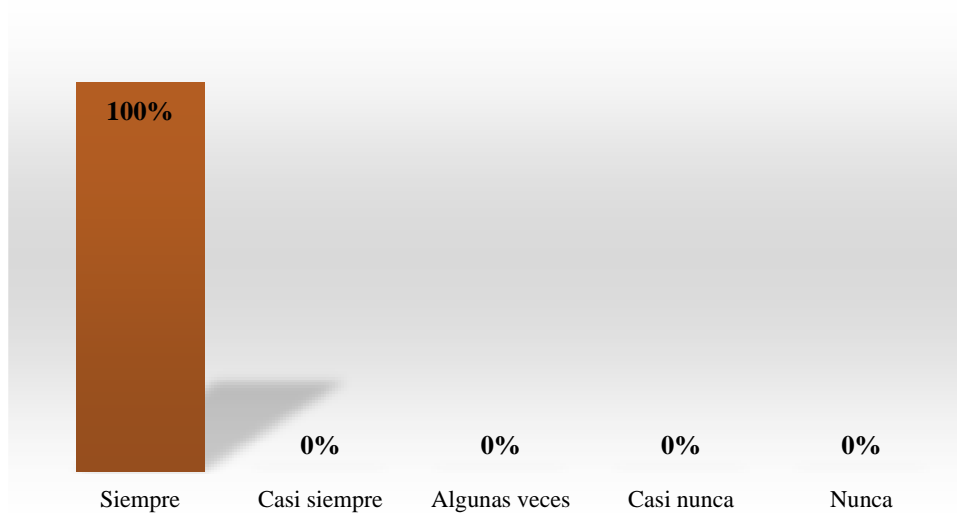


Figura 10. Desempeño efectivo del talento humano a través del proceso de selección
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo con la información recopilada de “FEGRANDINOS NORTE” los empleados mencionan que (siempre) es importante un adecuado proceso de selección del talento humano, debido a que la experiencia y la capacidad de los trabajadores son de los puntos más importantes para conforman las fortalezas de una empresa, por lo que seleccionar correctamente a un trabajador puede ser clave para potenciar los procesos enfocados a cumplir los objetivos empresariales o por el contrario de no contratar a una persona capaz, los resultados se verán reflejados en la disminución de la capacidad productiva.

¿Los conocimientos y habilidades que Ud. posee van acordes a las actividades que requiere su cargo?

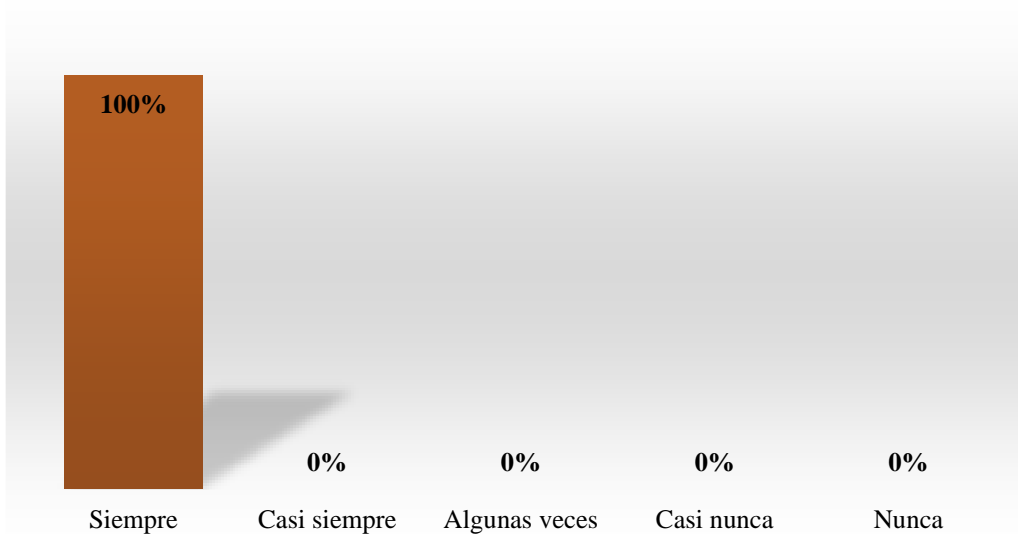


Figura 11. Conocimientos y habilidades acordes al cargo

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo a la encuesta realizada los empleados mencionan que los conocimientos y habilidades que poseen van completamente acordes a las actividades pertinentes de cada cargo, lo que permite deducir que los procesos realizados en la Federación para el cumplimiento de metas son los adecuados; demostrando que la experiencia y el compromiso de los trabajadores de esta Federación son propios de las responsabilidades asignadas. No obstante, para generar un mejor desempeño es necesario que el talento humano continúe mejorando a través de capacitaciones y la retroalimentación que se puede llevar a cabo por medio del aprendizaje continuo sobre los procesos y las problemáticas que se puedan presentar dentro de estos. Las habilidades y esfuerzo constante dentro de cada cargo son traducidas en talento humano, por lo que la Federación ha tomado las decisiones adecuadas asignando tareas acordes a las capacidades de cada empleado.

¿Cómo se siente Ud. en su puesto de trabajo?

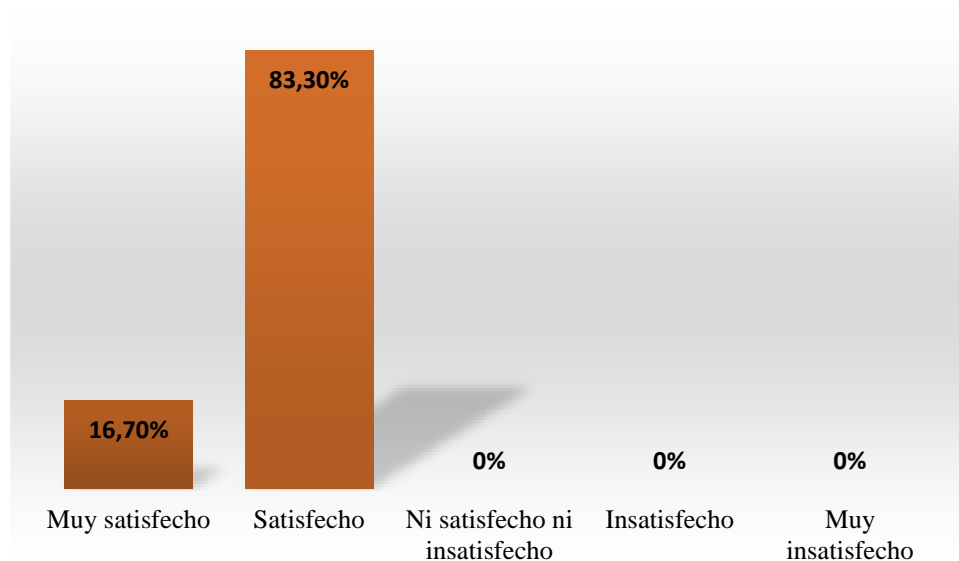


Figura 12. Como se siente en el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Los resultados encontrados indican que el personal de la Federación se encuentra en su mayoría satisfecho con las actividades que tienen que realizar en su puesto de trabajo por lo que se considera que existen muchos aspectos positivos en relación al entorno laboral, por ejemplo las buenas relaciones entre compañeros y con los directivos; esto también se ve reflejado en aquellos trabajadores que dijeron estar muy satisfechos con las características que ofrecen los cargos de “FEGRANDINOS NORTE”. También se debe considerar que ninguna persona demuestra estar de alguna manera insatisfecha en el entorno laboral de la Federación, lo que quiere decir que las instalaciones y el clima laboral de la Federación es la adecuada para sus empleados; esto se manifiesta en el correcto desenvolvimiento de las acciones que cada trabajador lleva a cabo.

¿Considera Ud. que el salario que recibe es acorde a las actividades que realiza?

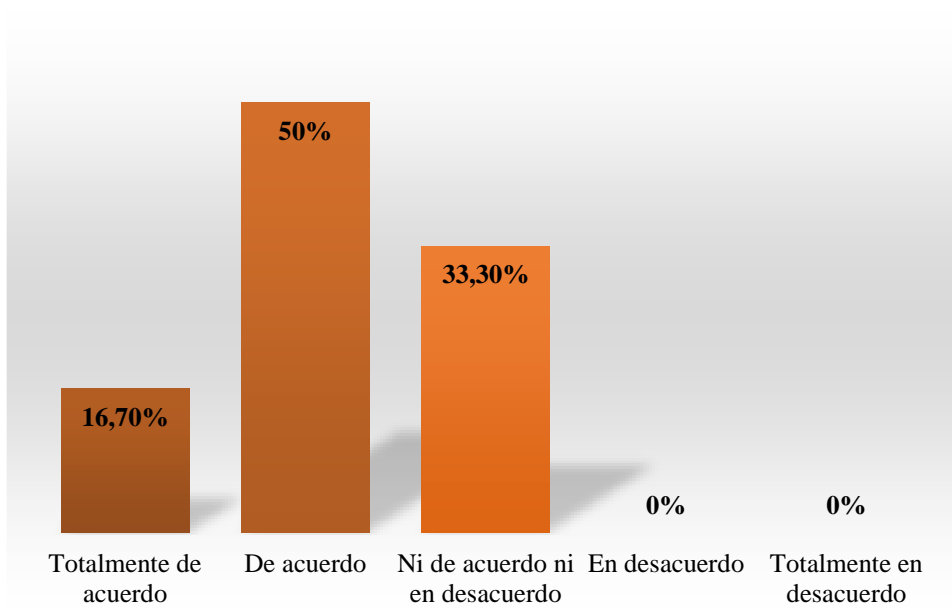


Figura 13. Salario acorde a las actividades

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Los empleados de la Federación consideran en su mayoría que los salarios percibidos por las actividades que realizan son los adecuados, sin embargo, en un menor porcentaje al parecer muestran indiferencia frente a los salarios que reciben; no obstante, la Federación debe tener en consideración varios aspectos para establecer sueldos que vayan acorde a las labores que los empleados llevan a cabo como la eficiencia y eficacia que el talento humano demuestra al realizar las tareas encomendadas. Además, el 16,70% de los empleados manifiestan que están totalmente de acuerdo con que las actividades y funciones que llevan a cabo en cada puesto de trabajo están en relación con el salario que perciben.

¿La Federación entrega compensaciones económicas o de algún tipo por su desempeño laboral?

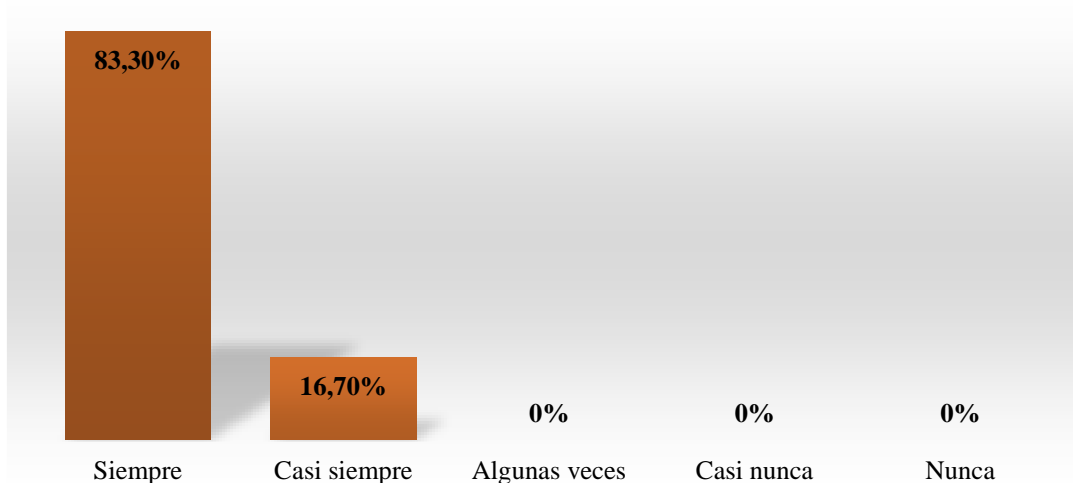


Figura 14. Compensaciones económicas

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

El sistema de compensaciones que “FEGRANDINOS NORTE” maneja se lleva a cabo a través de compensaciones económicas tal y como lo demuestran los empleados de esta Federación; esto se ve reflejado en el anterior gráfico en donde se indica que las compensaciones que reciben son salarios con las opciones de siempre y casi siempre, lo que quiere decir que esta es la principal forma de compensar a los empleados por parte de la Federación. Por otro lado, la Federación también debe considerar generar compensaciones de algún otro tipo (sobre todo para mejorar el desempeño y el clima laboral) como por ejemplo incentivos, flexibilidad laboral y sobre todo realizar eventos que ayuden a los empleados a mejorar sus habilidades productivas.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Federación?

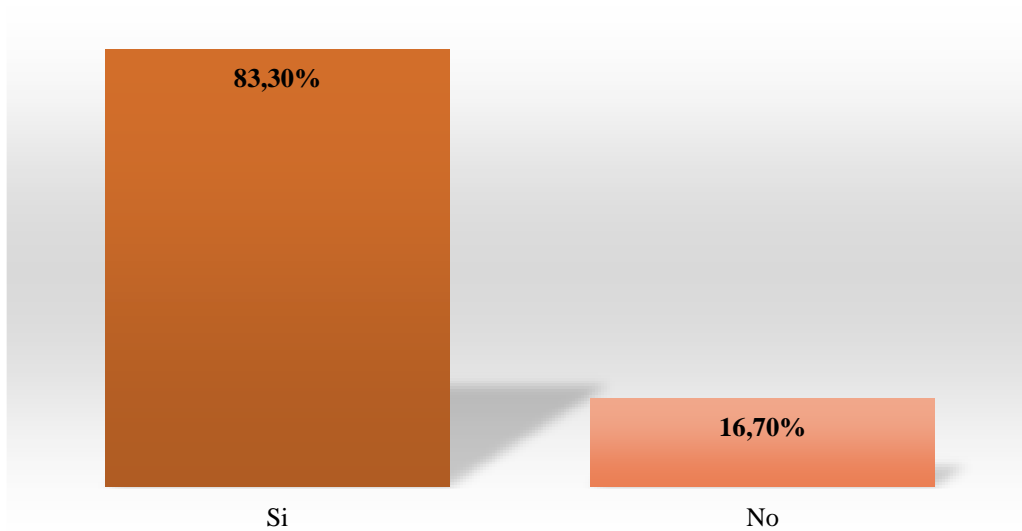


Figura 15. Capacitaciones recibidas por la Federación

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de "FEGRANDINOS NORTE" (2019)

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, se muestra que la mayoría de empleados de la Federación han recibido capacitaciones de algún tipo; indicando que la Federación se preocupa por mantener a sus empleados con los conocimientos y la experiencia requerida para ofrecer un servicio y un producto de calidad manteniendo de esta manera una competitividad elevada frente al mercado. Lo que quiere decir que FEGRANDINOS NORTE conserva a sus trabajadores con las competencias adecuadas para ejecutar cada tarea que se les asigne con la intención de cumplir las metas que se necesita en cada cargo y sobre todo con los objetivos empresariales. No obstante, aún hay un 16,70% de empleados que no han recibido ningún tipo de capacitaciones por lo que la Federación debe tomar en consideración este porcentaje para futuros entrenamientos.

¿Las capacitaciones que ha recibido contribuyen al correcto desempeño de las actividades de su cargo?

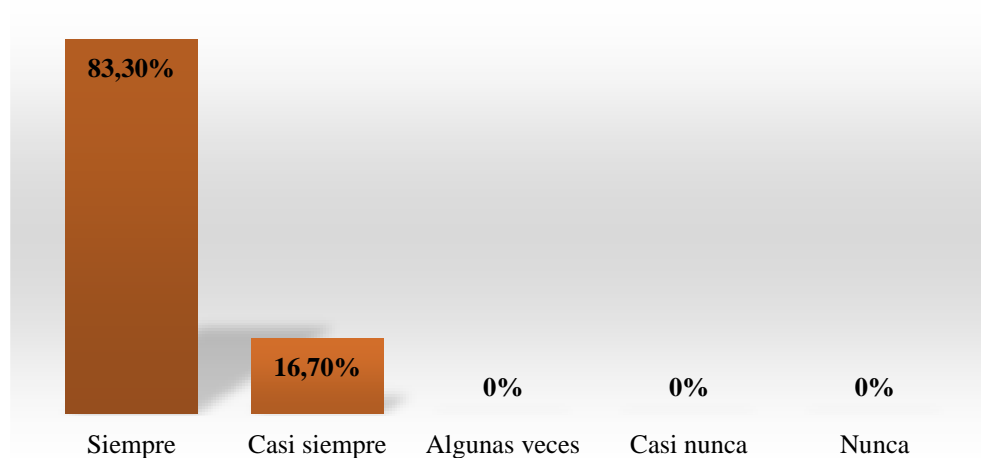


Figura 16. Capacitaciones que contribuyen al correcto desempeño
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” mencionan que las capacitaciones que han recibido contribuyen de alguna manera al correcto desempeño de las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de objetivos de la Federación; no obstante, también existe una minoría que opina que las capacitaciones recibidas favorecen casi siempre a las tareas que se llevan a cabo para el desarrollo de procesos que se llevan a cabo en la Federación. Las capacitaciones dentro de las organizaciones son necesarias por lo que la Federación debe tener en consideración el tipo de capacitaciones que los empleados necesitan para realizar sus tareas; cómo se puede observar en el gráfico el 16,70% que opinan que los aprendizajes han sido de ayuda casi siempre hace suponer que en este aspecto la Federación puede mejorar.

¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

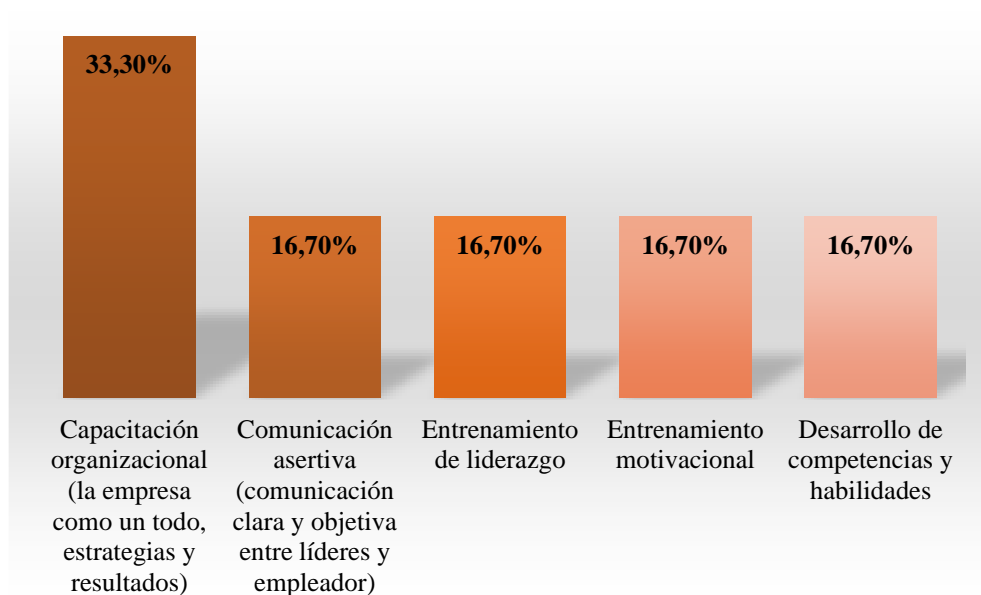


Figura 17. Tipos de capacitaciones recibidas

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Las capacitaciones recibidas por parte de la Federación se centran en su mayoría en la organización dirigida a la Federación como un todo, estrategias y resultados; en un porcentaje menor se encuentran las capacitaciones que el personal recibió desde que ingresa a las actividades de la Federación, como la comunicación asertiva la cual es necesaria para una buena relación empleados y empleador, por otro lado el talento humano también ha recibido entrenamiento motivacional y entrenamiento enfocado al liderazgo; además, dentro “FEGRANDINOS NORTE” es muy importante el desarrollo de competencias y habilidades por lo que se vuelve necesaria la capacitación en estos aspectos para demostrar calidad en los resultados obtenidos.

¿Cómo es el ambiente laboral en “FEGRANDINOS NORTE”?

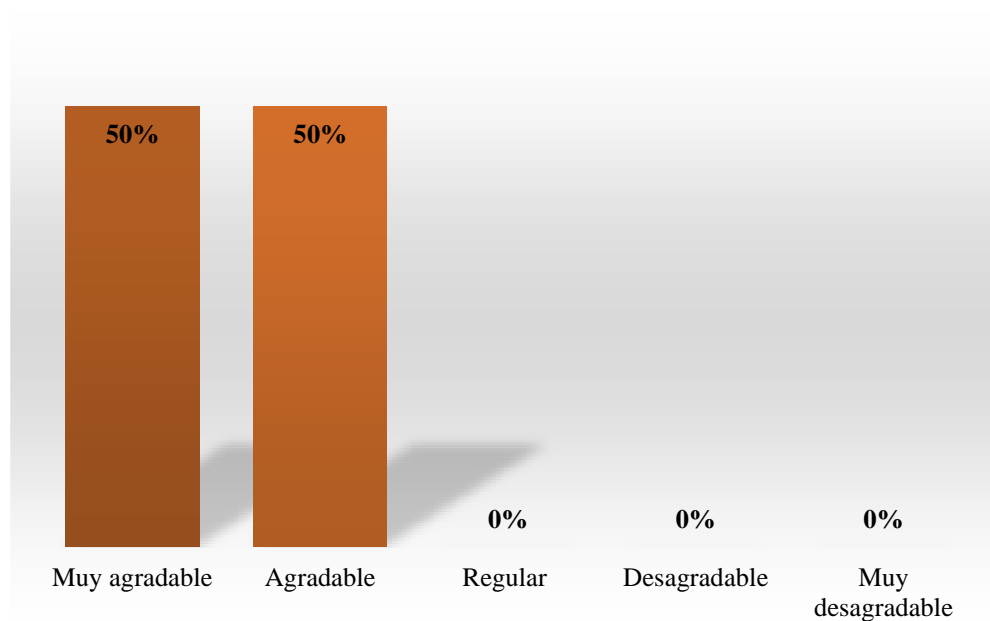


Figura 18. Ambiente laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

El presente gráfico muestra que el ambiente laboral de “FEGRANDINOS NORTE” en general se encuentra dividido entre agradable y muy agradable, es decir que por lo general existe un ambiente laboral adecuado para realizar las actividades de cada cargo lo que genera procesos más eficientes y eficaces para alcanzar los objetivos propuestos por la Federación. Esto por su puesto habla muy bien de la Federación porque es claro que en esta los trabajadores se encuentran a gusto no solo con las actividades que realizan, sino también con los compañeros; lo que indica que el ambiente laboral es una fortaleza clara de la Federación y un punto clave a tener en cuenta frente a la competencia.

¿Su área de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene?

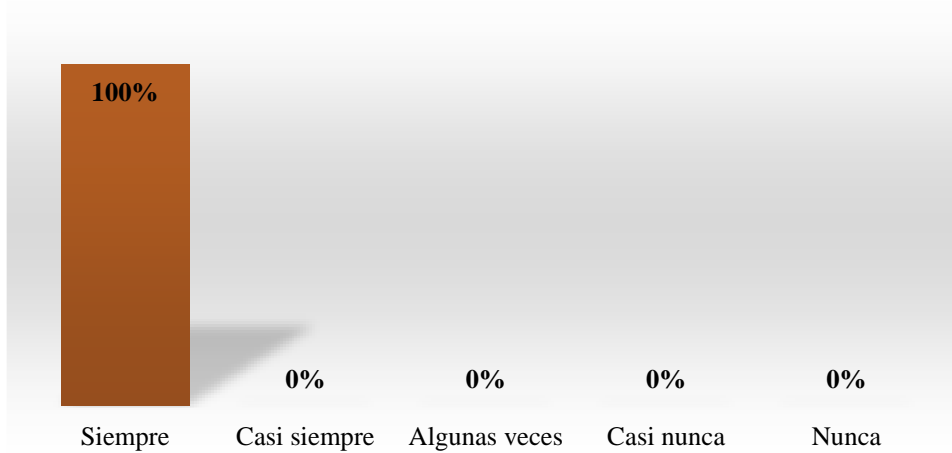


Figura 19. Cumplimiento con normas de seguridad e higiene

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo con los resultados encontrados, todos los empleados concuerdan en que las diferentes áreas de trabajo cumplen con las normas de seguridad e higiene, lo que indica que la Federación se preocupa por el bienestar de los empleados, debido a que, proporcionar un lugar adecuado puede mejorar el rendimiento de los mismos; es decir que la Federación debe mantener sus instalaciones de manera apropiada, la seguridad e higiene son temas necesarios dentro de las organizaciones. FEGANDINOS NORTE por su parte se ve comprometida con estos aspectos por lo que esto demuestra otra característica fuerte de la Federación frente al mercado.

¿De las siguientes opciones escoja cuál de estas técnicas se aplican para evaluar su desempeño laboral?

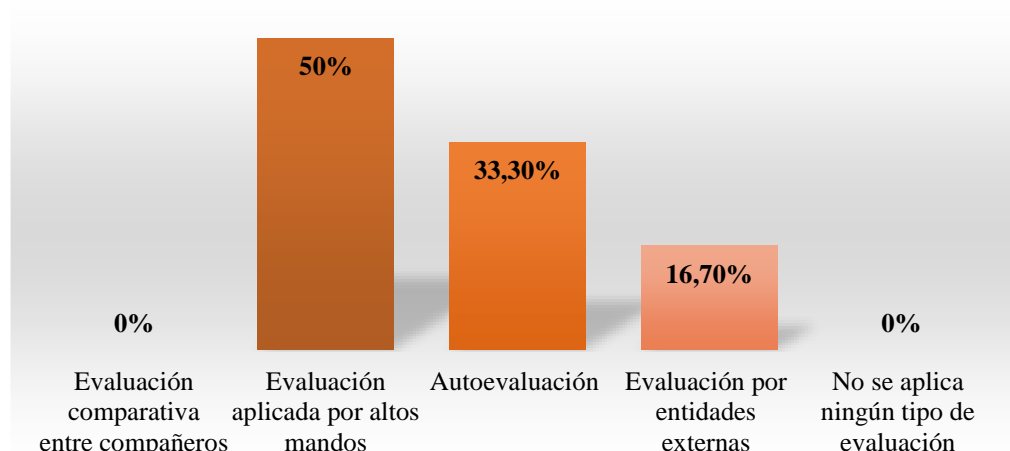


Figura 20. Técnicas para evaluar el desempeño laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

El desempeño laboral de los empleados de la Federación es evaluado en su mayoría por los altos mandos como la gerencia y la presidencia, aunque en una menor proporción también es evaluada a través de las autoevaluaciones entre los empleados para conocer las fortalezas y debilidades de la Federación; por otro lado, también se evalúa el desempeño del talento humano por medio de entidades externas. Las técnicas para evaluación son muy necesarias para cualquier organización, estas pruebas sirven para conocer los puntos débiles y fuertes del talento humano tanto individualmente como en grupo, por ende, la Federación considera que no se aplica evaluación comparativa entre compañeros de trabajo, debido a que esto puede conllevar a rivalidades entre los mismos.

¿Por lo general Ud. tiene claro conocimiento sobre las funciones asignadas a su puesto de trabajo?

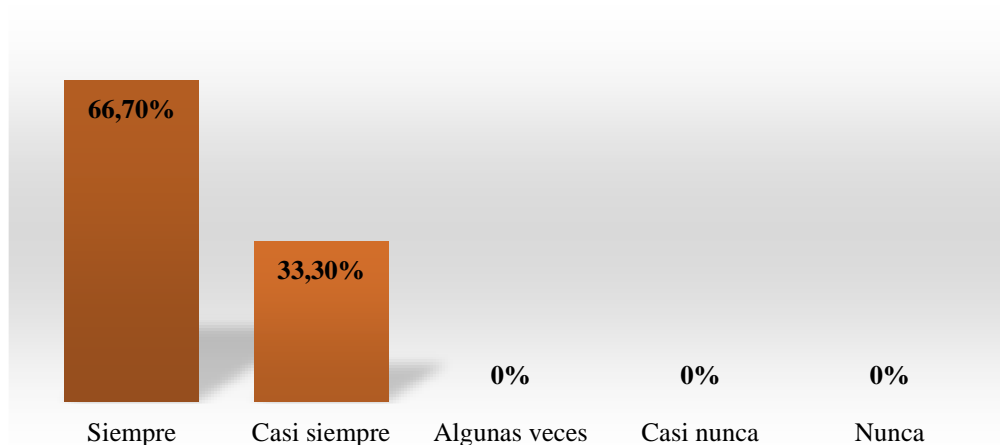


Figura 21. Conocimiento sobre las funciones asignadas

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

En esta interrogante sobre el conocimiento de las funciones a cada cargo, un porcentaje representativo de los empleados respondió que siempre; seguido de casi siempre los cuales tienen un claro conocimiento sobre las tareas asignadas. Este resultado significa que los empleados cumplen de forma adecuada con sus actividades, debido a que al trabajar por un periodo de tiempo considerable dentro de la Federación les ha permitido conocer con mayor detalle los procesos que en esta se manejan, adquirir experiencia y laborar de mejor manera. Tener claro conocimiento sobre las funciones que requiere cada cargo es vital para un talento humano que representa una fortaleza para la Federación, en el caso de FEGRANDINOS NORTE se puede notar que el personal no se queda atrás en este aspecto; las capacitaciones y la experiencia conforman un crecimiento constante para el personal y para la Federación.

¿Las funciones asignadas tienen establecidos tiempos de cumplimiento?

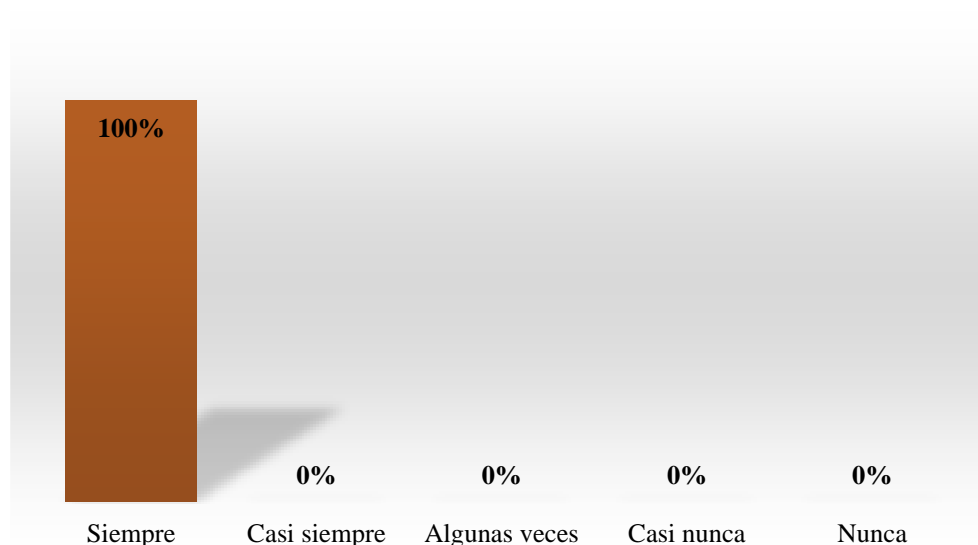


Figura 22. Tiempos de cumplimiento

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Con ayuda del siguiente gráfico se puede distinguir con claridad que todas a las funciones asignadas a cada empleado tiene un tiempo establecido para su cumplimiento, esto por supuesto quiere decir que la Federación tiene un cronograma determinado para cumplir con las diferentes actividades y alcanzar tanto metas como objetivos gerenciales. Además, una de las fortalezas que tienen los trabajadores de la Federación siempre cumplen con los tiempos que se establecen para cada cargo siendo esto ya un punto a favor de la correcta gestión que se lleva a cabo dentro de la Federación.

¿Cumple Ud. con las metas establecidas en función a su puesto de trabajo?

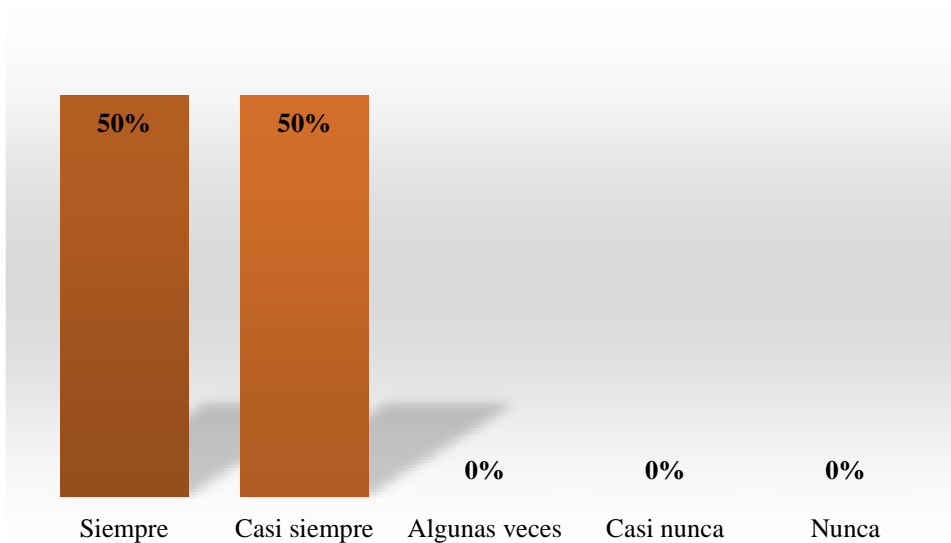


Figura 23. Cumplimiento de metas establecidas

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

En el anterior grafico se puede apreciar que el personal da cumplimiento a las metas establecidas en cada uno de los puestos de trabajo, resultado que es positivo para la Federación pues los empleados permiten cumplir con los objetivos propuestos, y para los empleados ya que demuestran estar comprometidos y tener las competencias para desempeñar las actividades de sus puestos de trabajo. Siendo este un claro ejemplo del correcto desempeño laboral que tiene el talento humano de FEGRANDINOS NORTE y a pesar de que esta Federación lleva una gestión prácticamente escasa ha demostrado llevar bien este aspecto y sobre todo lo importante es la intención de la Federación de mantener un desarrollo continuo para mantenerse competitiva frente al mercado y sobre todo para cumplir cada objetivo planteado.

- **Encuesta dirigida a los Socios – Clientes**

Género

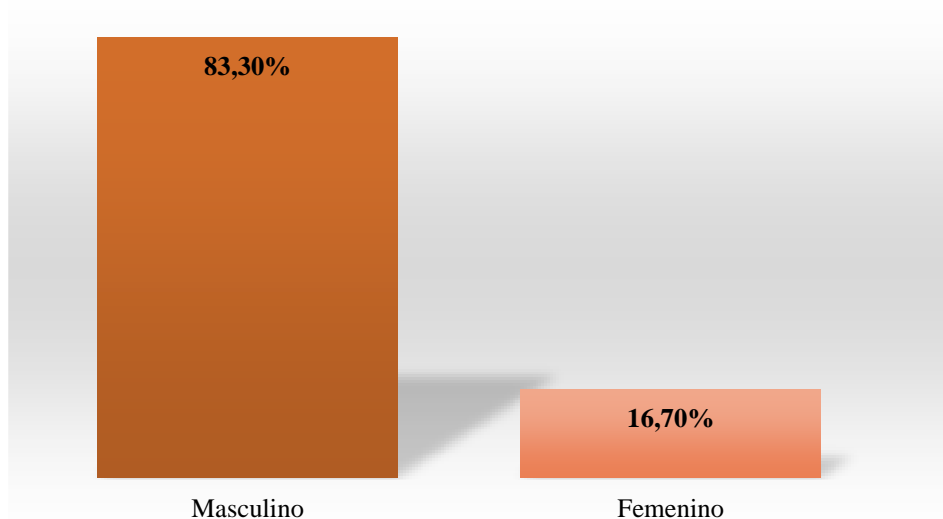


Figura 24. Género

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Se puede observar que la mayor parte de las personas encuestadas son de género masculino, debido a que en referencia a los productos que se manejan en la Federación como son los granos, son hombres quienes se encargan del cultivo de estos; no obstante, esto no quiere decir que las mujeres no tengan participación dentro de estas actividades productivas tal y como se presenta en este gráfico existe un 16,70% de clientes – socios del género femenino, lo que demuestra que hay una gran participación de mercado para la Federación; la posibilidad de tener más clientes es muy clara sobre todo porque la Federación ha empezado a receptor pedidos ajenos a sus clientes habituales.

Edad

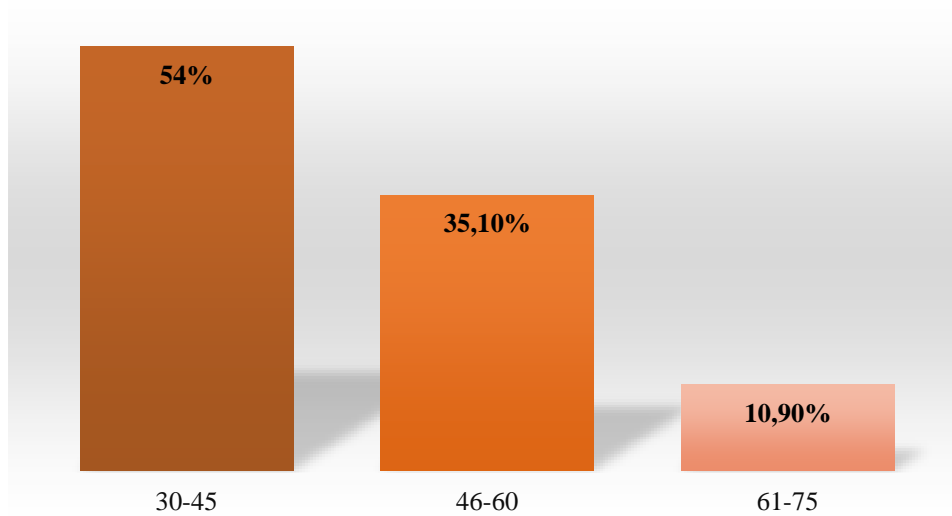


Figura 25. Edad

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

El rango de edad de las personas que fueron sometidas a la encuesta, están entre los 30 a 75 años, se puede observar que el mayor porcentaje de encuestados se encuentra entre los 30 a 45 años de edad, seguido del rango de personas de entre los 46 y los 60 años; por otro lado, el presente grafico nos muestra que aproximadamente una de cada diez personas tiene una edad avanzada que va desde los 61 hasta los 75 años de edad. Con estos datos se puede decir que “FEGRANDINOS NORTE” tiene clientes de todas las edades, la Federación brinda servicios de procesamiento de granos para sus clientes – socios y para cualquier productor interesado en vender sus productos con una mejor presentación.

¿Cómo desarrolla Ud. el proceso de reclutamiento y selección de personal?

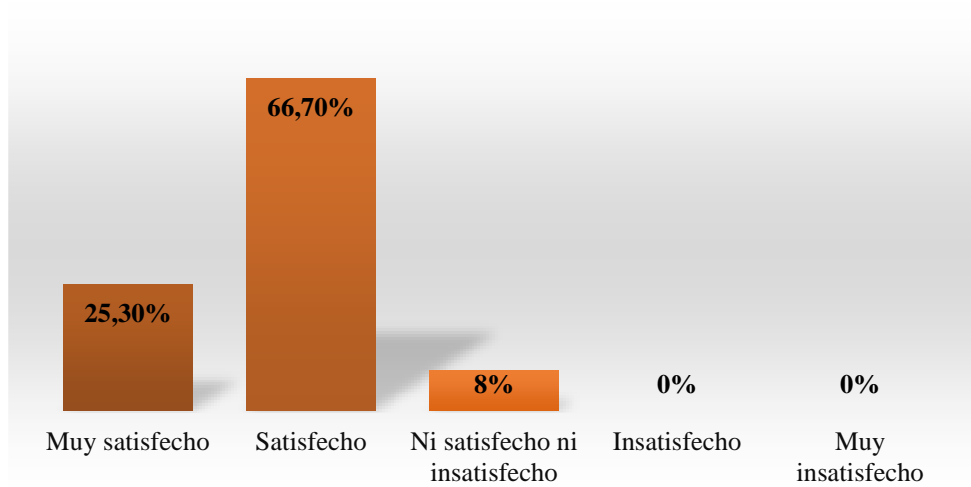


Figura 26. Satisfacción por la atención brindada

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo a los resultados encontrados, el gráfico denota que “FEGRANDINOS NORTE” mantiene un perfil alto en cuanto a la atención brindada por lo que sus clientes – socios se encuentran en su mayoría satisfechos y muy satisfechos. No obstante, se encuentra un mínimo porcentaje que supo mencionar que no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho lo que quiere decir que en cuanto a la atención aún se encuentran aspectos que mejorar para generar más confianza en los clientes de la empresa. Estos puntos débiles deben ser tomados en consideración para atacarlos y aunque la indecisión de los clientes de la Federación tan solo es de un 8%; una Federación enfocada en el éxito debe pulir todas sus falencias para mantener una mejora continua y captar mayor clientela.

¿El personal atiende sus necesidades y problemas?

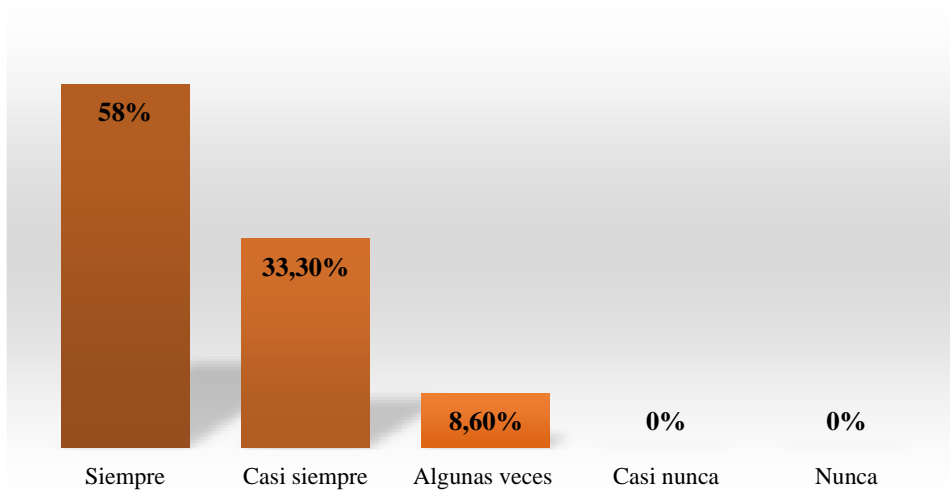


Figura 27. Atención a las necesidades y problemas

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

El presente grafico expone que los empleados de la Federación tienen el suficiente conocimiento y la experiencia para brindar respuestas oportunas a las necesidades y problemas de sus clientes, aunque también existen aspectos de mejora como lo demuestran las opiniones de las personas encuestadas, reflejadas en las opciones de casi siempre y algunas veces; lo que quiere decir que el talento humano debe estar en constante preparación frente a las problemáticas que se puedan presentar en cada proceso. Dicha preparación debe estar en constante desarrollo a través de capacitaciones, aprendizaje y sobre todo la escucha a las sugerencias de los clientes los cuales palpan de primera mano los puntos débiles que tiene la Federación y brindan una perspectiva diferente de los procesos que se llevan a cabo; todo esto con la dirección a brindar una atención de calidad.

¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?

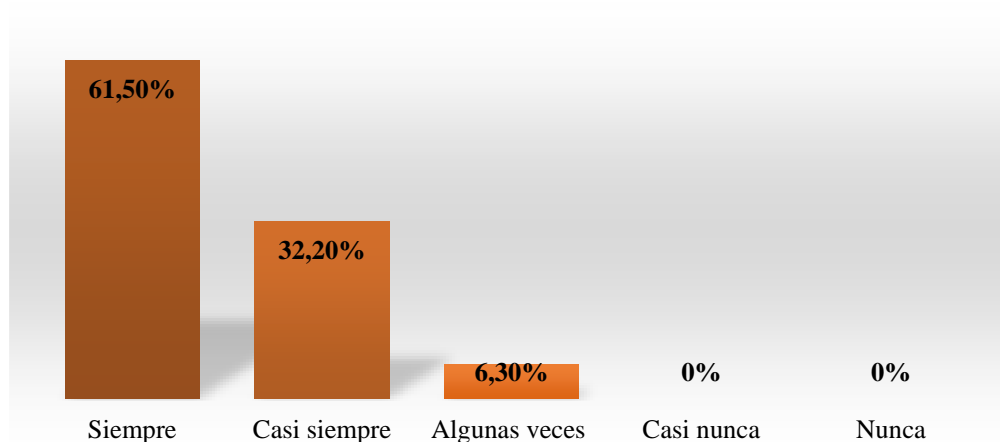


Figura 28. Imagen del personal sobre lo calificado que está
Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Al igual que en resultados anteriores las personas encuestadas opinan que el personal de “FEGRANDINOS NORTE” cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para realizar las actividades que les demanda cada cargo; por otro lado, existen falencias en estos aspectos como se demuestra en el gráfico, demostrando una vez más que se necesita mejorar en muchos aspectos para obtener efectos positivos en la persecución de objetivos empresariales. El personal es la carta de presentación de la Federación por lo que se ve necesario que los altos mandos tomen acciones necesarias para que sus empleados puedan mantenerse a las expectativas de los clientes.

¿Recibe usted un trato amable por el personal?

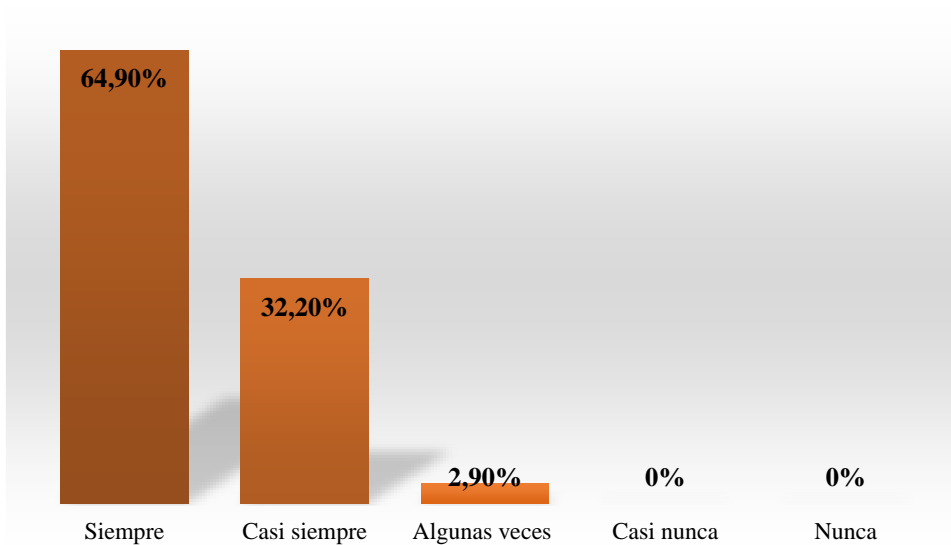


Figura 29. Trato amable por el personal

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

La amabilidad es un aspecto importante para cualquier cliente que está en búsqueda de un buen servicio y los encuestados en su mayoría mencionan sobre este aspecto que el personal de “FEGRANDINOS NORTE” cuenta con esta característica tan importante; no obstante, se encuentran algunas impresiones de falta de amabilidad lo que genera que muchos clientes opinen que se necesita una mejora sobre el trato hacia ellos y aunque estas opiniones provienen de un porcentaje muy bajo esto no quiere decir que no deba ser tomado en cuenta por la Federación, por el contrario cada opinión sobre la atención al cliente debe ser tomada con mucha cautela para poder cubrir cada punto débil que se muestre en el personal.

¿El personal tiene conocimientos adecuados acerca del producto solicitado?

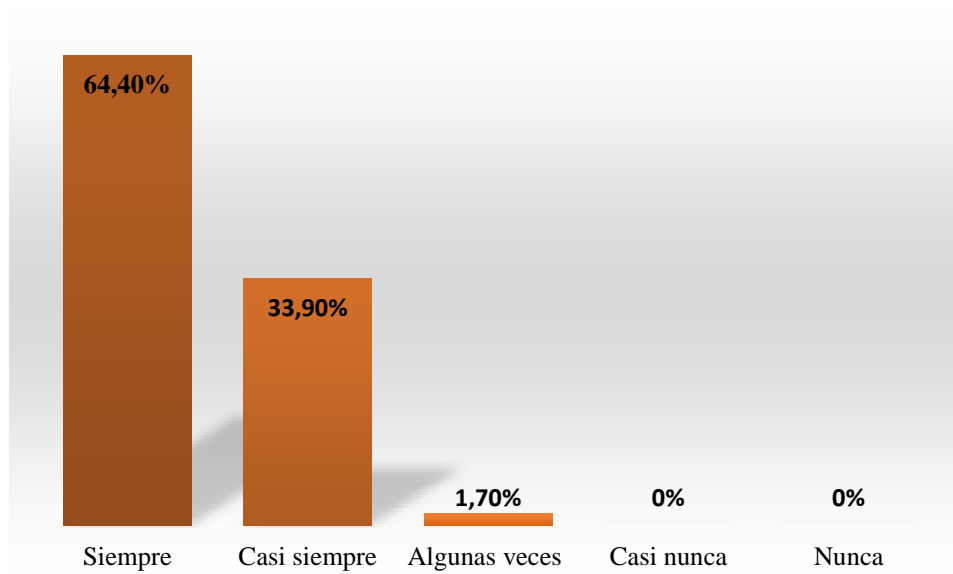


Figura 30. Conocimientos adecuados acerca del servicio solicitado
Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

En este gráfico se demuestra la opinión de los encuestados acerca de los conocimientos que refleja el talento humano perteneciente a la Federación, indicando que el personal cuenta con el conocimiento necesario sobre el servicio que se solicita y que, aunque existen algunas falencias se puede mejorar por medio de capacitaciones. El conocimiento adecuado es muy valorado para los clientes debido a que una respuesta inmediata a las problemáticas que se presentan muestra la capacidad no solo del empleado sino de la Federación; por supuesto por esto la necesidad de aprender para mejorar en todos los aspectos de una atención adecuada a los clientes; FEGRANDINOS NORTE demuestra ante sus clientes que mantiene a su personal a las expectativas de sus socios – clientes.

¿Al tratar con el personal recibe Ud. respuestas a tiempo?

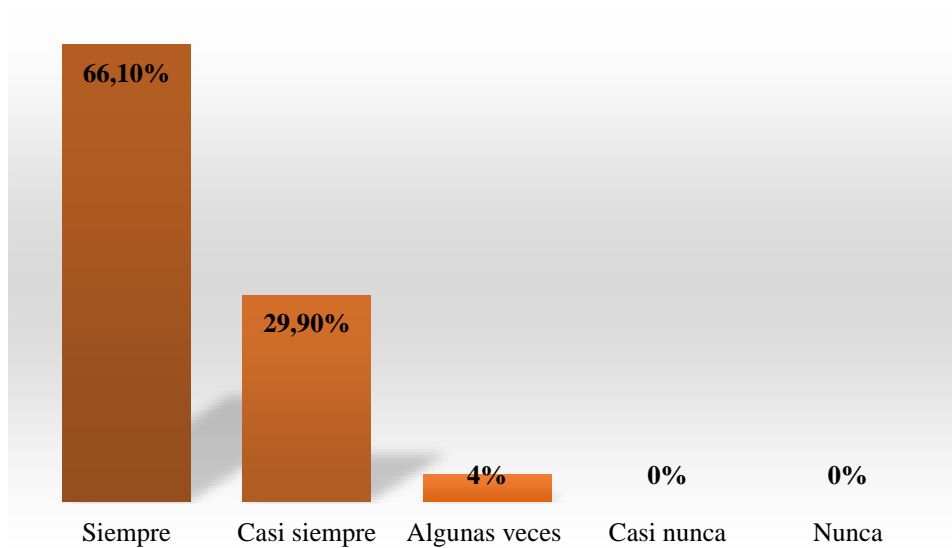


Figura 31. Respuestas a tiempo

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Brindar respuestas a problemáticas y necesidades que tiene el cliente es una de las principales obligaciones del personal de cualquier empresa, en el caso de “FEGRANDINOS NORTE” seis de cada diez personas opinan que siempre reciben respuestas a tiempo, tres de cada diez menciona que casi siempre reciben respuestas a tiempo, por lo que se deduce que en este aspecto la Federación se dirige por un buen camino, aunque existen personas que mencionan que solo algunas veces se reciben respuestas a tiempo solo es una muestra de que el personal debe seguir desarrollándose para los clientes.

¿Existe agilidad por parte del personal para la entrega de productos?

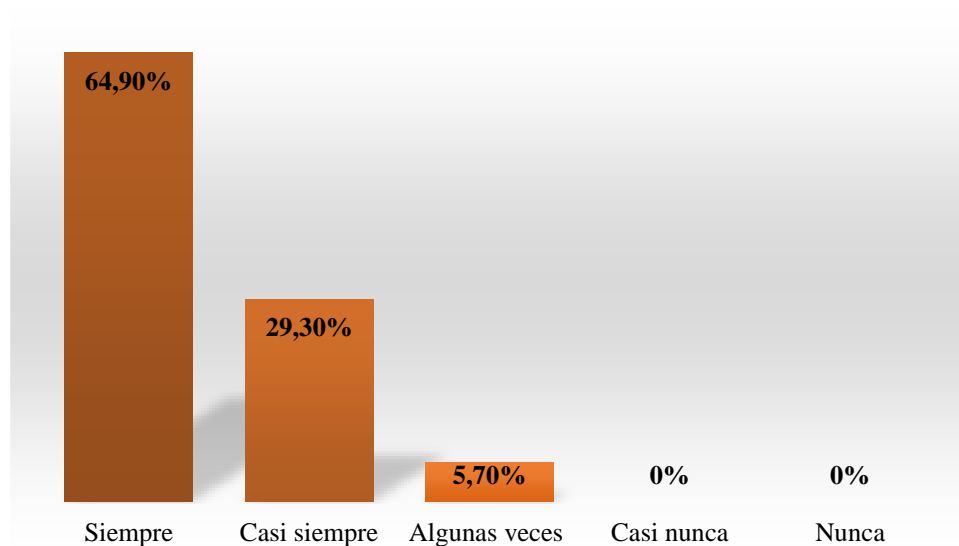


Figura 32. Agilidad en la entrega de productos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

De acuerdo a la información recabada de los clientes – socios de la Federación, estos manifiestan que existe agilidad y rapidez en la entrega de los productos encomendados lo que demuestra que la calidad del servicio que la Federación brinda es de calidad, que los procesos que se llevan a cabo dentro de esta se los realiza con efectividad y sobre todo que se generan respuestas oportunas a las necesidades y problemas que cada cliente presenta. FEGRANDINOS NORTE es una Federación joven que se dedica a brindar el servicio de procesar diferentes tipos de granos para sus clientes – socios y es su responsabilidad realizar cada uno de sus procesos con rapidez sin perder calidad; como en cualquiera de las actividades que se realizan dentro de la Federación la entrega de productos también necesita mejorar y aunque existen falencias con las tareas hechas por el personal la Federación cumple con las expectativas del mercado.

- **Entrevista dirigida al gerente general de “FEGRANDINOS NORTE”**

1. ¿Cómo desarrolla Ud. el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Primero se da prioridad al sector, los trabajadores de la Federación son encargados de propagar información de la necesidad de un trabajador, y una vez encontrado al más apto para el puesto se brinda capacitaciones de cómo debe ser el manejo de las máquinas para mantenerlas en óptimas condiciones y también se les da una inducción de como ellos deben llevar el uniforme: casco, overol, gafas, guantes, etc.

No se reciben carpetas porque se necesita personal de confianza porque tanto el gerente como el administrador no siempre se encuentran en las instalaciones para poder supervisar a los trabajadores.

2. ¿Cuántos filtros debe pasar un candidato para cubrir un puesto vacante?

Solo pasa por un filtro la que solo es la entrevista y la cual lleva a cabo el gerente, el administrador y el jefe de operadores dependiendo del puesto de trabajo y en el caso de ser contratado se le brinda una respectiva capacitación.

3. ¿Se realiza un proceso de inducción para el personal nuevo?

Si, se le da una capacitación de cómo es en manejo de las máquinas y de su vestimenta; también de cómo van hacer sus horas de trabajo y sus horarios, las normas y los reglamentos que tiene la Federación, etc.

4. ¿Realiza Ud. el diseño de cargos especificando las habilidades y conocimientos que se requieren del personal?

No se cuenta con un diseño de cargos específico, pero se cuenta con un manual de funciones de una Federación a fin y es lo que se pone en práctica.

5. ¿Se brindan compensaciones a los trabajadores? De ser así, ¿De qué tipo se brindan y por qué razones?

Cuando la Federación necesita un trabajo aparte los llaman fuera de su horario ellos lo realizan y se les da una compensación a los trabajadores que es en efectivo y se les paga a tiempo.

6. ¿Se brindan capacitaciones para el personal? De ser así, ¿De qué tipo y por qué?

Se da capacitaciones cuando la Federación comprenda que son oportunas; las capacitaciones son de tema administrativo, manejo de maquinaria, liderazgo y de trabajo en equipo, capacitaciones de BPM por parte de la prefectura y en algunos casos las capacitaciones las brinda los ministerios. También asisten a cursos de gerencia, cursos de cooperativismo moderno y todas las capacitaciones el gerente y el administrador las transmiten a los demás.

7. ¿Cómo detecta Ud. las necesidades de capacitación de los empleados?

Se detecta en su mayoría en el ámbito administrativo, en temas de manejo de documentación, planificación y aquí se vuelven necesarias las capacitaciones

8. ¿Cuál cree Ud. que es la mejor forma de motivar a los empleados?

El gerente de la Federación manifestó que la mejor forma de motivar a los trabajadores son las compensaciones económicas y los permisos cuando son necesarios

9. ¿Considera Ud. que sus empleados están comprometidos con la Federación?

Si, se ve y se siente porque cuando hay que trabajar y se requiere de mayor tiempo para dejar culminando el trabajo, ellos lo sacrifican para dejar terminando y que se entregue el producto a tiempo, porque ese es el compromiso de la Federación y ellos lo hacen con gusto. Se mira que así no sea ese su trabajo se lo hace y la puntualidad es otro de los aspectos que caracteriza a los trabajadores.

10. ¿Cómo son las relaciones entre sus empleados y Ud.?

Es una relación confiable, todo se trata de dialogar y si hay un problema se analiza y se llega a una solución; los trabajadores pueden ir a sus superiores y manifestarle cual es el problema y ellos miran las soluciones.

11. ¿Se aplica alguna estrategia para mejorar las relaciones entre los empleados?

No se hace una estrategia ya que se necesita dinero para hacerlo lo que si se hace es darles algún refrigerio una vez a la semana para mejorar las interacciones gerente – trabajador.

12. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral? De ser así, ¿Qué instrumentos se utilizan y qué factores se toman en cuenta para evaluar el desempeño laboral?

No se hace evaluación de desempeño como tal, pero se trata de manejar de alguna manera el rendimiento de los empleados de la Federación.

13. ¿En una escala del 1 al 10 que puntuación le daría usted al desempeño laboral de la Federación?

Le daría un 10 porque si se trabaja con la camisa de la Federación puesta y el compromiso que los trabajadores tienen para sacar a delante a la Federación y trabajar en equipo.

14. ¿La Federación asigna recursos financieros para el cumplimiento de las actividades en las diferentes áreas de trabajo? De ser así, ¿Cómo se asignan estos recursos?

Si, esto se realiza para la mejora de maquinaria y también para los equipos necesario de los trabajadores.

15. ¿De qué forma se optimizan los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos? y ¿En qué nivel se encuentran cada uno de estos factores?

Diría que un 8% en cada uno de los factores y se optimizan recursos de diferentes formas.

16. ¿En qué nivel considera Ud. que se cumplen las metas propuestas para cada cargo?

Un 70% en el área administrativa

En el área de procesos un 90%

De acuerdo a la información obtenida del gerente general de FEGRANDINOS NORTE se pude notar que la gestión del talento humano que se lleva a cabo dentro de esta Federación se desarrolla de manera empírica y que tiene muchas falencias en sus procesos como por ejemplo el de reclutamiento y selección; aun así, al parecer también se cuenta con puntos fuertes para el cumplimiento de las actividades que se llevan a cabo, es decir que cumplen con los pedidos que tienen sus socios – clientes.

- **Observación**

La técnica de la observación se aplicó a tres puestos de trabajo como son gerente o administrador, presidente y operario.

Mediante la observación se pudo identificar que a pesar de que la gestión de talento humano en la Federación se realiza de manera empírica, los resultados obtenidos cumplen con las expectativas de los clientes. Por un lado, el grado de conocimientos de los trabajadores es adecuado con el nivel de dificultad de cada puesto; además, el personal en general demuestra

tener aptitudes como exactitud y orden en las tareas ejecutadas, una adecuada actitud del empleado ante su trabajo y sobre todo ante sus compañeros, la capacidad para aceptar críticas constructivas, cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido (aunque en un menor porcentaje en el área operativa), una gran experiencia para el desarrollo de tareas y actitudes básicas del talento humano competente como la puntualidad y una excelente presentación personal.

4.2. DISCUSIÓN

Actualmente el talento humano a nivel mundial ha tomado mucha importancia para las empresas que buscan obtener mejores resultados por medio del personal más idóneo para cada área, a pesar de ello aún existen muchas dificultades para una adecuada ejecución del desempeño laboral; una de las principales dificultades a las que se enfrenta el talento humano “debido a la necesidad de las empresas a responder los retos de los mercados internacionales es repensar la función del área y su contribución al negocio, que todavía está muy distante de ser considerada determinante en el éxito empresarial” (Deloitte, 2018, p.10).

En los últimos años la gestión del talento humano se ha convertido en un área de interés para las empresas debido a que de esta depende en gran medida la obtención de buenos resultados; por ello, esta gestión permite acortar brechas en el alcance de objetivos de manera efectiva, para lo cual los líderes empresariales deben considerar al talento humano como uno de los ejes principales para generar competitividad dentro del mercado. Por esta razón, se investigó la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de “FEGRANDINOS NORTE”.

Partiendo desde la conceptualización de la gestión del talento humano Chiavenato (2009) la define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Además, para Jericó (2008) “La gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento”. Es así que, de acuerdo a los resultados obtenidos se pretende analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del área del talento humano como son la incorporación, colocación, compensación, desarrollo y retención del personal; con la intención de comprender como se llevan a cabo estos subsistemas en la Federación y sobre todo conocer cómo influyen en el desempeño laboral del

personal de la misma. Para esto se empieza dando a conocer el proceso de incorporación y ubicación del personal.

❖ **Incorporación y ubicación del personal**

El subsistema de incorporación se encuentra conformado por los procesos de reclutamiento y selección de personal (RSP) lo cuales sirven para atraer y escoger al talento humano más idóneo para cada uno de los cargos de la empresa, siendo este uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión del talento humano. En el caso de “FEGRANDINOS NORTE” el proceso de reclutamiento se lleva a cabo por medio de publicidad boca a boca, en su mayoría a través de familiares y amigos del personal que se encuentra laborando y todos los cargos vacantes son ocupados por personas externas a la empresa; para Chiavenato (2009) “el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización” (p.120). Además, todos los trabajadores mencionan que el correcto proceso de reclutamiento y selección del personal conforman un subsistema muy importante para escoger a los mejores componentes del talento humano para llevar a cabo las actividades propias de cada puesto de trabajo.

Estos aspectos son las bases fundamentales para crear un equipo con características de complementariedad, con aptitudes propias de un equipo competitivo y sobre todo que aporte con sus habilidades al crecimiento de la empresa; pese a ello la Federación no realiza un proceso de selección y reclutamiento como tal, no obstante, lo que les permite mantener una fortaleza en cuanto a el talento humano es la inducción de los nuevos trabajadores ya que se capacita e instruye sobre todo al personal del área de producción. Para Jericó (2008) los ingredientes principales por así llamarlos de un trabajador adecuado son “Capacidades + Compromiso + Acción. Sólo cuando se dan los tres ingredientes se obtiene talento. Si falla uno, habrá buenas intenciones, pero no resultados” (p.97). Estos ingredientes se pueden observar en los empleados de la Federación y se demuestran en la obtención de buenos resultados y el cumplimiento de metas.

Asimismo, del análisis de los resultados se encontró que FEGRANDINOS NORTE no cuenta con un diseño de cargos específico y tampoco maneja un manual de funciones, esto por supuesto afecta a los procesos de reclutamiento, selección y sobre todo a la evaluación de

desempeño; es decir que al no contar con estas herramientas clave para el talento humano no se puede gestionar de manera efectiva al personal.

Según Carrasco (2016) a través del análisis y descripción de puestos se consigue:

Ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil idóneo de la persona que debería ocupar el puesto. (p.5)

De allí que realizar un adecuado diseño y descripción de puestos es importante para cualquier organización debido a que casi todas las actividades de la gestión del talento humano parten de este aspecto. El reclutamiento, selección, colocación, desarrollo del personal y evaluación de desempeño se realizan por medio de una base, es decir que es necesario conocer exactamente lo que se va a medir y evaluar para poder conocer cuáles son los puntos débiles y fuertes del personal; y al no contar con esta herramienta tan necesaria los demás procesos de gestión del talento humano se ven interrumpidos. Por otro lado, es importante conocer de qué manera se retribuyen los esfuerzos hechos por el personal para el cumplimiento de metas de la empresa.

❖ **Compensación del personal**

Para Chiavenato (2009) la compensación: “se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización” (p.289). En el caso de FEGRANDINOS NORTE el 50% de sus trabajadores están de acuerdo con que el salario que reciben está acorde con las actividades que desempeñan en cada una de las áreas; cabe recalcar que muchos otros trabajadores mencionan no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre el tema de los salarios acordes con sus tareas.

Es importante reconocer que la asignación de remuneraciones es un tema complejo que debe tener en cuenta muchos aspectos como menciona Moreno (2018): “las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con: el puesto de trabajo, la persona que lo desempeña, la Federación y los factores externos a la misma” (p.81). Por lo que la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia

de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa y en este caso el 50% de los empleados mencionan estar satisfechos con las remuneraciones percibidas. Por otro lado, también existen compensaciones como los incentivos y la participación de utilidades, características que esta Federación no maneja con sus empleados y de alguna manera esto conforma un aspecto negativo para la misma. Jericó (2008) opina que “La retribución variable ha de ser cada vez más personalizada. La retribución diferenciada es uno de los factores motivadores importantes” (p.184). Lo que quiere decir que para cualquier empresa las retribuciones económicas o motivacionales deben ser una prioridad cuando se trata de incentivar a los empleados. Además, muchas empresas recurren a la capacitación como una de las formas de retribución lo cual contribuye en mayor medida a la empresa, a esto se le conoce como desarrollo del personal.

❖ **Desarrollo del personal**

“Si requiere profesionales con talento, necesita desarrollo. El desarrollo es más complejo y requiere mayor inversión y herramientas. Por eso las empresas más admiradas se apoyan en el desarrollo, mientras que el resto lo hacen en la formación tradicional. El desarrollo marca la diferencia entre los profesionales y las empresas” (Jericó, 2008, p.187).

El desarrollo del personal se ve reflejado principalmente en el crecimiento profesional que tienen los trabajadores dentro de la Federación, por su parte FEGRANDINOS NORTE realiza capacitaciones cuando sean necesarias y oportunas; dentro de la Federación se han llevado a cabo estos aprendizajes de temas como: administrativos, manejo de maquinaria, liderazgo y trabajo en equipo; lo que demuestra que la Federación se preocupa por mantener un personal competente y sobre todo que contribuya con las habilidades y conocimientos aprendidos a la persecución de los objetivos empresariales. Chiavenato (2009) menciona que: “la capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias” (p. 378).

En base a esto, la estrategia que realiza el gerente de esta Federación es acudir a capacitaciones y cursos de diferentes índoles; de esta manera compartir con los empleados la información obtenida para generar mayor desarrollo. Además, el 83% de los empleados recibieron algún tipo de capacitación, de esta manera los empleados de esta Federación expresan que las capacitaciones que han recibido contribuyen de alguna manera al correcto

desempeño de las tareas que deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos tanto empresariales como los personales en cuanto a la necesidad de crecimiento profesional.

Sobre esta necesidad de capacitaciones Almeida (2015) opina que “los temas de las capacitaciones deberán decidirse de acuerdo a los inconvenientes o necesidades evidenciadas durante el año de trabajo, con lo cual se seleccionan las temáticas y se establece el presupuesto para contratar los servicios el siguiente periodo” (p. 76). La Federación por su parte menciona sobre este aspecto que el área que ha demostrado la mayor necesidad de capacitación se encuentra en el ámbito administrativo, sobre todo en temas de manejo de documentación y planificación por que la capacitación continua debe estar presente para mantenerse competitivo en el mercado, debido a que la creación de estrategias y el alcance de los objetivos depende mucho de la toma de decisiones de los administrativos.

Una vez desarrollado y capacitado al personal es importante hacer que los empleados se sientan parte de la organización, para lo cual la empresa debe contar con estrategias que permitan mantener al personal estable y a gusto en donde trabajan.

❖ **Retener personal**

Chiavenato (2009) menciona que

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. (p. 440)

En base a esto los trabajadores de la Federación por lo general encuentran que el ambiente laboral dentro de esta Federación es agradable en un 50% y muy agradable en el 50% restante, es decir que se encuentran a gusto con las actividades que realizan y sobre todo con los compañeros de trabajo que básicamente han generado relaciones amistosas entre ellos y el empleador. Además, el ambiente o clima laboral es otro de los pilares fundamentales de la gestión del talento humano sobre todo porque de esta manera los trabajadores mantienen un sentido de pertenencia y empoderamiento sobre las actividades y objetivos de la empresa; “gestionar el clima laboral también es de gran utilidad al momento de retener talento, a medida que las empresas propician un buen ambiente de trabajo” (Encalada, 2017, párr. 6).

Por otro lado, los empleados demuestran sentirse a gusto no solo con un clima laboral agradable, sino que también necesitan de una higiene y seguridad adecuados; López (2019) menciona que: “la seguridad e higiene son actividades necesarias para asegurar un desempeño del trabajo óptimo. La higiene y la seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas que están orientadas a garantizar condiciones de trabajo adecuadas para los empleados” (p. 440). Sobre este tema los empleados concuerdan con que la seguridad e higiene son adecuadas en un 100% en las diferentes áreas por lo que esta es una de las principales razones por las cuales sus empleados se sienten a gusto con las actividades que realizan. Ahora bien, una vez conocido los factores clave de la gestión del talento humano como lo plantean Chiavenato y Jericó es necesario conocer cómo se reflejan estos aspectos en el desempeño que demuestran los empleados de la Federación.

❖ **Desempeño laboral**

El desempeño laboral puede ser definido como el rendimiento que tienen las personas frente a las actividades que se requieren para alcanzar objetivos empresariales; pero antes de conocer sobre el desempeño laboral de FEGRANDINOS NORTE se debe comprender que es la evaluación de desempeño. Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es: “una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245). Por lo que las evaluaciones en la Federación están hechas por los altos mandos en un 50%, aunque por otra parte también se aplican auto evaluaciones entre los empleados en un 33%; a pesar de ello el gerente ha explicado que no se les presta la atención indicada a las evaluaciones de desempeño y que se aplican en muy raras ocasiones.

Por tanto, al no considerar esta herramienta como uno de los elementos principales para la creación de estrategias y la toma de decisiones, ocasiona que los trabajadores no comprendan ni desarrollen adecuadamente las funciones que requiere cada cargo para que esta funcione como un sistema que tenga como centro la sinergia enfocada a las metas a largo plazo. Por lo tanto, la Federación debería tomar en consideración a la evaluación de desempeño para conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de sus empleados, con la intención de establecer una mejora continua que haga frente a las necesidades de la Federación y del mercado.

No obstante, una de las maneras de conocer el desempeño laboral en cuanto a la eficiencia y eficacia es el cumplimiento de metas las cuales son impuestas para cada uno de los

puestos de trabajo, conociendo esto se puede observar cuales son los principales subsistemas que se relacionan con la persecución y alcance de objetivos. Chiavenato (2009) indica que el desempeño laboral se puede medir de dos maneras: con base en los puestos de trabajo y con base a las competencias que presenta el empleado. Pero estos dos puntos de vista se enfocan en la eficiencia y la eficacia; es decir que se orientan en los resultados que beneficien a la organización.

Tabla 3
Metas establecidas en función a su puesto de trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
¿Considera Ud. que el salario que recibe es acorde a las actividades que realiza?	Totalmente de acuerdo	17%	0%	0%	0%	0%
	De acuerdo	17%	33%	0%	0%	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	17%	0%	0%	0%
	En desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%
	Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Al analizar la consideración del personal sobre el salario que percibe en relación con el cumplimiento de metas establecidas se puede observar que muchos de los trabajadores se muestran indiferentes en cuanto a las compensaciones recibidas, aunque esto no parece afectar el alcanzar las metas impuestas para cada cargo; por otro lado, la mayoría del personal menciona que está de acuerdo con su salario y que cumplen con las metas. Esto quiere decir que el salario que se percibe es uno de los motivantes principales para un desempeño adecuado en las actividades de cada cargo. Lo que concuerda con los resultados encontrados por Moreno (2018) indicando que lo que afecta gravemente al cumplimiento de metas, objetivos empresariales y sobre todo a la escasa motivación en la coordinación de actividades es un pago inadecuado de las horas de trabajo lo que se traduce por supuesto en ineficiencia y baja productividad.

Jericó (2008) menciona que: “los profesionales con talento alcanzan resultados superiores a través de la interacción con terceros, y para interactuar eficientemente han de contar con unas competencias denominadas emocionales” (p.84). Por ello, se debe considerar al ambiente laboral como un impulsor clave en el cumplimiento de metas. Parafraseando a Villanueva, García y Hernández (2017), hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a

lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

Tabla 4
Metas establecidas en función a su puesto de trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
¿Cómo es el ambiente laboral en "FEGRANDINOS NORTE"?	Muy agradable	50%	0%	0%	0%	0%
	Agradable	0%	50%	0%	0%	0%
	Regular	0%	0%	0%	0%	0%
	Desagradable	0%	0%	0%	0%	0%
	Muy desagradable	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: "FEGRANDINOS NORTE" (2019)

En el caso de FEGRANDINOS NORTE se puede observar que existe una clara relación con el cumplimiento de metas, aquellos que mencionan que perciben un ambiente laboral muy agradable consideran que siempre alcanzan las metas propias de su cargo, mientras que aquellos que mencionan que existe un ambiente agradable mencionan que su cumplimiento se lleva a cabo casi siempre. Lo que demuestra que el ambiente laboral es uno de los temas a considerarse para los líderes empresariales, en este caso los líderes de la Federación.

Para una mayor claridad acerca del tema planteado se presenta a continuación el estadístico Chi cuadrado de Pearson para conocer qué tan relacionados se encuentra el clima laboral y el cumplimiento de metas establecidas y por ende comprobar que tanta dependencia tiene el desempeño laboral con la gestión del talento humano.

Tabla 5
Prueba Chi cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 ^a	1	,014		
Corrección de continuidad	2,667	1	,102		
Razón de verosimilitud	8,318	1	,004		
Prueba exacta de Fisher				,100	,050
Asociación lineal por lineal	5,000	1	,025		
N de casos válidos	6				

Nota. Salida de SPSS

Para esto se presenta la tabla chi cuadrado obtenida del sistema estadístico SPSS con los resultados del personal de la Federación, en donde se encontró que los grados de libertad fueron de 1, con un nivel de significancia del 5% encontrando un chi – cuadrado crítico del 3,84 que es mucho menor al chi - cuadrado calculado que es del 6,00. Lo que significa que existe un grado de dependencia elevado entre el desempeño laboral y la gestión del talento humano de FEGRANDINOS NORTE. Por su parte Eslava (2004) confirma que

Gestionar el talento humano, consiste en asumir 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 necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (p. 60)

Es decir que la gestión del talento humano se mide a través de los resultados eficientes y eficaces de la Federación, dicho de otra manera, a medida que mejora la gestión de este aspecto mejora el desempeño laboral reflejado en efectos positivos.

❖ **Perspectiva del cliente**

También se puede conocer el desempeño laboral y la correcta gestión del talento humano a través de los socios – clientes, debido a que estos conocen de primera mano las cualidades del personal de FEGRANDINOS NORTE; para Chiavenato (2009) “los clientes son quienes garantizan esos resultados del negocio. No obstante, para conquistar a los clientes, la organización debe contar con procesos internos —como productividad, calidad e innovación— que sean los motores del negocio” (p. 563).

Por otro lado, “es importante centrarse en lo que la Federación requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización” (Pérez, 2015, p. 89). En cuanto a esto se encontró que por lo general los clientes se encuentran satisfechos en un 67% y muy satisfechos en un 25% por la atención brindada; además, consideran que el personal de la Federación está capacitado para brindar respuestas a tiempo a las problemáticas e inquietudes que se presentan.

En relación Gómez (2018) menciona que

El mal trabajo de los empleados por otra parte no tiene que ser provocado necesariamente por la mala gerencia y los malos pagos; muchas veces la razón detrás

del mal trabajo es simplemente ineptitud y falta de conocimiento. Esto hace que la deficiencia en la labor no recaiga solamente en los hombros del empleado, sino también de la persona que decidió contratarlo.

Por lo que la Federación pretende mantener a sus trabajadores con las capacidades necesarias para hacerle frente a la competencia; sus clientes – socios opinan acerca de esto que el talento humano de esta Federación cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para realizar las actividades que requiere cada cargo.

Además, el personal ha demostrado tener características competentes como la amabilidad y la capacidad de brindar respuestas a tiempo y agilidad; todos estos aspectos son propios de una gestión adecuada, aunque en este caso empírica, pero los resultados del desempeño laboral según la opinión de los socios – clientes, excelente y apropiada.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

FEGRANDINOS NORTE lleva a cabo una gestión del talento humano de manera empírica, debido a que no maneja un adecuado diseño y descripción de puestos lo cual dificulta la realización de los procesos de reclutamiento, selección, ubicación, desarrollo, evaluación y retención; ocasionando que el desempeño laboral no alcance niveles óptimos en eficiencia y eficacia. Por un lado, esta Federación no realiza un RSP como tal, debido a que la Federación es muy joven en el mercado y no ha habido la necesidad de manejar estos procesos porque no ha habido muchos cambios en el personal; no obstante, lo que permite que se realicen las actividades propias del giro de negocio es la experiencia de cada empleado y la capacitación e instrucción para los nuevos trabajadores.

Las compensaciones que maneja la Federación son económicas y su personal está de acuerdo con que el salario que percibe es acorde a las actividades que realizan; además, los empleados demuestran estar a gusto con el ambiente laboral que se encuentra en la Federación atribuyendo este sentir a la seguridad, higiene y sobre todo a las buenas relaciones existentes entre compañeros de trabajo.

Por otro lado, los empleados cuentan con conocimientos y habilidades acordes a las actividades que se desarrollan en cada cargo, esto cumpliendo con los estándares de conocimientos empíricos y profesionales que requieren los diferentes puestos de trabajo; lo que permite deducir que los procesos que se llevan a cabo en la Federación en cuanto al cumplimiento de metas son los adecuados, tomando en cuenta el compromiso de los trabajadores para con las responsabilidades asignadas dentro de la empresa.

En cuanto al desempeño laboral se encontró que no se realizan evaluaciones como tal para conocer este aspecto por completo; no obstante, una de las maneras de conocer esta característica es través de la eficiencia y a eficacia demostrada en el cumplimiento de metas, y en el caso de la Federación sus empleados indican en una opinión dividida del 50% que cumplen los objetivos de cada cargo con una frecuencia de siempre y casi siempre.

De acuerdo con los resultados encontrados, los clientes – socios de la Federación en un 66% se encuentran satisfechos con la atención brindada y otro 25% muy satisfecho con la

misma, esto demuestra que el personal de FEGRANDINOS NORTE mantiene un perfil elevado en cuanto a las expectativas que tienen sus clientes.

Otra de las fortalezas que demuestra tener la Federación según la perspectiva de los clientes – socios de la misma, es que los empleados en su mayoría entregan los productos de manera rápida y efectiva, demostrando que existe agilidad en la realización de tareas actividades que tiene cada una de los cargos.

La relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de FEGRANDINOS NORTE se encontró a través del estadístico chi – cuadrado que existe una relación de dependencia entre estas variables del 6,00; lo que quiere decir que los buenos resultados obtenidos se deben a la gestión empírica que se lleva a cabo en la Federación. Por otro lado, se puede conocer el desempeño laboral y la correcta gestión del talento humano por medio de la opinión de los socios – clientes que en este caso mencionan que el personal ha demostrado tener características competentes como la capacidad de brindar respuestas a tiempo, agilidad en las actividades encomendadas y sobre todo amabilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

Es necesario que FEGRANDINOS NORTE cuente con un departamento que se enfoque en el talento humano, con la intención de generar una mejor gestión para cubrir los puntos débiles que tienen los trabajadores; una de las tareas que se deben realizar es el diseño y la descripción de puestos, también es necesario llevar a cabo capacitaciones con temas que se apeguen más a las necesidades de cada área.

Por otro lado, la Federación debe tomar en cuenta que no solo las compensaciones económicas son necesarias para que el personal se sienta a gusto por lo que se recomienda generar un horario de trabajo más flexible y retribuir de alguna manera con actividades recreativas a los empleados.

También se necesita de medidas que permitan desarrollar las habilidades del personal a través de técnicas de retroalimentación profesional, manteniendo un aprendizaje continuo acerca de los procesos y las problemáticas que se presentan en los diferentes niveles de la organización del talento humano con la intención de elevar los estándares del mismo.

Además, se recomienda que se realicen evaluaciones de desempeño para conocer con claridad los puntos débiles y fuertes del personal; con la intención de realizar estrategias que permitan el desarrollo continuo de las habilidades de cada trabajador para con las actividades propias de su cargo; con la intención de mejorar la eficiencia y eficacia llegando a un cumplimiento de metas del 100%.

En cuanto a la perspectiva del cliente mencionan que existen muchos puntos los cuales se deben mejorar como la atención que se brinda a las necesidades y problemas, los conocimientos adecuados acerca de la problemática presentada; es decir que, aunque se cumplen con los aspectos necesarios para los socios – clientes de la Federación es necesario implementar estrategias de mejora continua para los empleados con la intención de acercarse cada vez más a la efectividad frente al mercado.

Como en cualquiera de las actividades que se realizan dentro de la Federación, la entrega de productos también necesita mejorar para que las falencias con las tareas hechas puedan cumplir con las expectativas de los clientes que aun no se sienten completamente conformes con la agilidad y efectividad de la entrega.

Finalmente, en general la gestión del talento humano guarda una estrecha relación con el desempeño laboral de FEGRANDINOS NORTE, por lo que se recomienda a los directivos de la empresa hacer un énfasis en el área del talento humano, en lo posible implementar un departamento que se dedique al manejo y la administración de los recursos humanos con la intención de desarrollar estrategias que permitan a la empresa mantenerse al nivel de la competencia que ofrece el mercado.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, N. (29 de Diciembre de 2018). *Cuida tu Dinero* . Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Allcchahumán, K. I. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas* . Peru: Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias del la Empresa.
- Almeida, T. V. (2015). *Modelo de gestión del talento humano para el comercial "David - David" en el cantón Montalvo*. Ambato : Universidad Regional Autónoma de los Andes, Facultad de Dirección de Empresas.
- Carrasco, J. C. (2016). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. CEMCI.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición* . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Tercera Edición* . Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CIMD. (22 de enero de 2019). *Minuto de Dios/ Industrial*. Obtenido de <http://mdc.org.co/blog-formacion-tendencias-en-gestion-de-talento-humano-para-el-2019/>
- Darling. (07 de septiembre de 2017). *Revista Darling* . Obtenido de <http://www.revistadarling.com/gestion-de-recursos-humanos-reclutamiento-interno-vs-reclutamiento-externo/>
- Deloitte . (2018). Tendencias en el Capital Humano. *Deloitte Insights* .
- Deloitte. (2017). Gestión de RRHH en América Latina; Compensaciones salariales, perfiles y retos del area en la región. *Deloitte*, 12.
- e-ducativa. (2010). *e-ducativa*. Obtenido de http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2764/html/14_funciones_de_la_empresa.html
- Encalada, K. (23 de Febrero de 2017). *Actuaria Asesoramiento Estratégico*. Obtenido de <https://actuaria.com.ec/por-que-gestionar-el-clima-laboral-de-las-empresas/>
- Eslava, E. (2004). *Recursos Humanos* . Obtenido de <https://bit.ly/2tukrdY>
- Galicia Villanueva Silvia, G. O. (2017). *La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo .

- García, A. G. (08 de mayo de 2019). *ACRIP nacional*. Obtenido de <https://www.acripnacional.org/2019/05/08/disenar-describir-cargos/>
- García, I. (14 de Noviembre de 2017). *Economía Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/eficacia>
- Geoconda Marisela Velasco Castelo, G. E. (2017). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-talento-humano.html>
- Gómez, E. (01 de Marzo de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/por-que-es-necesario-tener-personal-calificado-en-una-empresa/>
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Heinz, K. H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (Junio de 2019). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2019/>
- ISOTools. (15 de Mayo de 2015). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/15/la-perspectiva-del-cliente-en-el-cmi-indicadores-a-seleccionar/>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Lopez, D. (07 de Enero de 2019). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/por-que-es-importante-la-seguridad-e-higiene-industrial.html>
- Loredo, P. d. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la Visión México*. Universidad de Morelia, Facultad de Ciencias Administrativas.
- María Dolores Vidal Salazar, E. C. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento . *Universia Business Review*.
- Martínez, A. (09 de Abril de 2013). *MINTECON*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>
- Mazariegos, M. I. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .

- Mera, Almeida, & Pérez. (2016). SATHIRI No 10. *SATHIRI*.
- Merca2.0. (2014). Definiciones de empresa. *Merca2.0*, 101.
- Moreno, G. J. (2018). *Gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería Andaluza del cantón Guano Provincia de Chimborazo*. Riobamba, Ecuador : Univeridad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.
- Pallares Zoilo, R. D. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición* . Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Peralta, G. F. (2017). *Análisis de la gestión de talento humano en el sector comercial automotriz de la ciudad de Cuenca y propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación empresa Recordmotor periodo 2015-2016*. Cuenca : Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Pérez, O. (20 de Mayo de 2015). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- PI Asesoría . (19 de Febrero de 2018). *PI Asesoría* . Obtenido de <http://www.piasesoría.com/salud-laboral/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas/>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración* . México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición* . México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Víctor Manuel Méndez Sánchez, L. M. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* .

V. ANEXOS

Anexo 1.- Acta de sustentación de pre defensa del informe de investigación



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: PALLES CASTRO ROSA ISABEL **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401722772
NIVEL/PARALELO: EGRESADO **PERIODO ACADÉMICO:** IO 2020-SEPTIEMBRE 2

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020"

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. CURIEL LÓPEZ EVELYN MARLENE
LECTOR: MSC. CAHUASQUI CEVALLOS EDWIN MARCELO
ASESOR: MSC. TERÁN ROSERO GUSTAVO JAVIER

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: 0 **AULA:** VIRTUAL
FECHA: jueves, 23 de julio de 2020
HORA: 08H00

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 5,65
2) Trabajo escrito 2,38
Nota final de PRE DEFENSA 8,03

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **jueves, 23 de julio de 2020**



Firmado digitalmente por
EVELYN
MARLENE
CURIEL LOPEZ

MSC. CURIEL LÓPEZ EVELYN MARLENE

PRESIDENTE

0401102496 Firmado digitalmente
por 0401102496
GUSTAVO JAVIER
TERAN ROSERO
Fecha: 2021.01.12
20:41:19 -05'00'

MSC. TERÁN ROSERO GUSTAVO JAVIER
TUTOR



Firmado digitalmente por
EDWIN MARCELO
CAHUASQUI
CEVALLOS

MSC. CAHUASQUI CEVALLOS EDWIN MARCELO
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: PALLES CASTRO NANCY LILIANA
NIVEL/PARALELO: EGRESADO

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401722764
PERIODO ACADÉMICO: IO 2020-SEPTIEMBRE 2

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020"

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. CURIEL LÓPEZ EVELYN MARLENE
LECTOR: MSC. CAHUASQUI CEVALLOS EDWIN MARCELO
ASESOR: MSC. TERÁN ROSERO GUSTAVO JAVIER

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: 0 **AULA:** VIRTUAL

FECHA: jueves, 23 de julio de 2020

HORA: 08H00

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	5,65
2) Trabajo escrito	2,38
Nota final de PRE DEFENSA	8,03

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **jueves, 23 de julio de 2020**



Firmado digitalmente por
**EVELYN
MARLENE
CURIEL LOPEZ**

MSC. CURIEL LÓPEZ EVELYN MARLENE

PRESIDENTE

0401102496
GUSTAVO
JAVIER TERAN
ROSETO
Firmado digitalmente
por 0401102496
GUSTAVO JAVIER TERAN
ROSETO
Fecha: 2021.01.12
20:39:30 -05'00'

MSC. TERÁN ROSERO GUSTAVO JAVIER
TUTOR



Firmado digitalmente por
**EDWIN MARCELO
CAHUASQUI
CEVALLOS**

MSC. CAHUASQUI CEVALLOS EDWIN MARCELO
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones

Anexo 2.- Abstract



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Nancy Liliana Palles Castro y Rosa Isabel Palles Castro

Fecha de recepción del abstract: 28 de septiembre de 2020

Fecha de entrega del informe: 28 de septiembre de 2020

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



EDISON BOANERGES
PEÑAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Nancy Lilliana Palles Castro Rosa Isabel Palles Castro		DATE: 30 de septiembre 2020		
TOPIC: "Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020."				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	TOTAL 9		

Anexo 3.- Encuesta dirigida a los administradores



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Formulario 001

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación “FEGRANDINOS NORTE”

Encuesta dirigida a: Personal de la Federación

Instrucciones: La información brindada es confidencial y no afectará en ningún sentido el desenvolvimiento normal de sus labores. Marque una X según corresponda

Datos Informativos

Puesto de trabajo _____

Nivel de instrucción _____

Tiempo que labora en la Federación _____

BLOQUE I: Reclutamiento y selección de personal

1. ¿Cómo se enteró Ud. que existía un puesto vacante en “FEGRANDINOS NORTE”?

Anuncios en medios tradicionales (radio, televisión, prensa, etc.)	
Publicidad boca a boca (contacto con conocidos o amistades)	
Por medio de medio de páginas web o redes sociales	

2. ¿Cuándo hay un puesto vacante en “FEGRANDINOS NORTE” es cubierto por?

Ascenso de empleados internos de la Federación	
Personal externo a la Federación	

3. ¿Considera Ud. que un adecuado proceso de selección del talento humano garantiza un desempeño efectivo en el puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

BLOQUE II: La Federación y el talento humano

4. ¿Los conocimientos y habilidades que Ud. posee van acordes a las actividades que requiere su cargo?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

5. ¿Cómo se siente Ud. en su puesto de trabajo?

Muy satisfecho		Satisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho	
----------------	--	------------	--	-------------------------------	--	--------------	--	------------------	--

6. ¿Considera Ud. que el salario que recibe es acorde a las actividades que realiza?

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

7. ¿La Federación entrega compensaciones económicas o de algún tipo por su desempeño laboral?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Federación?

Si		No		Si su respuesta es no, pase a la pregunta 11
----	--	----	--	--

9. ¿Las capacitaciones que ha recibido contribuyen al correcto desempeño de las actividades de su cargo?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

10. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Capacitación organizacional (la Federación como un todo, estrategias y resultados)	
Comunicación asertiva (comunicación clara y objetiva entre líderes y empleador)	
Entrenamiento de liderazgo	
Entrenamiento motivacional	
Desarrollo de competencias y habilidades	

11. ¿Cómo es el ambiente laboral en “FEGRANDINOS NORTE”?

Muy agradable		Agradable		Regular		Desagradable		Muy desagradable	
---------------	--	-----------	--	---------	--	--------------	--	------------------	--

12. ¿Su área de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

13. De las siguientes opciones escoja cuál de estas técnicas se aplican para evaluar su desempeño laboral?

Evaluación comparativa entre compañeros	
Evaluación aplicada por altos mandos	
Autoevaluación	
Evaluación por entidades externas	
No se aplica ningún tipo de evaluación	

BLOQUE III: Eficiencia y eficacia

14. ¿Por lo general Ud. tiene claro conocimiento sobre las funciones asignadas a su puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

15. ¿Las funciones asignadas tienen establecidos tiempos de cumplimiento?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

16. ¿Cumple Ud. con las metas establecidas en función a su puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

Gracias por su colaboración

Anexo 4.- Entrevista dirigida al Gerente de la Federación



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Formulario 003

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de “FEGRANDINOS NORTE”

Entrevista dirigida al: Gerente general de la Federación

BLOQUE I: Reclutamiento y selección de personal

1. ¿Cómo desarrolla Ud. el proceso de reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Cuántos filtros debe pasar un candidato para cubrir un puesto vacante?
3. ¿Se realiza un proceso de inducción para el personal nuevo?
4. ¿Realiza Ud. el diseño de cargos especificando las habilidades y conocimientos que se requieren del personal?

BLOQUE II: La Federación y el talento humano

5. ¿Se brindan compensaciones a los trabajadores? De ser así, ¿De qué tipo se brindan y por qué razones?
6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral? De ser así, ¿Qué instrumentos se utilizan y qué factores se toman en cuenta para evaluar el desempeño laboral?
7. ¿En una escala del 1 al 10 que puntuación le daría usted al desempeño laboral de la Federación?

BLOQUE III: Eficiencia y eficacia

8. ¿La Federación asigna recursos financieros para el cumplimiento de las actividades en las diferentes áreas de trabajo? De ser así, ¿Cómo se asignan estos recursos?
9. ¿De qué forma se optimizan los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos? y ¿En qué nivel se encuentran cada uno de estos factores?
10. ¿En qué nivel considera Ud. que se cumplen las metas propuestas para cada cargo?

Anexo 5.- Ficha de observación dirigida a los trabajadores



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

Formulario 004

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de “FEGRANDINOS NORTE”

Ficha de observación dirigida a:						
El objetivo de la observación es analizar el cumplimiento de funciones del personal de "FEGRANDINOS NORTE"						
Observador(a):				Formulario 004		
Lugar de observación:				Fecha:		
La escala de valoración se manifiesta de la siguiente forma:						
1. Muy inadecuado						
2. Inadecuado						
3. Regular						
4. Adecuado						
5. Muy adecuado						
Factores a observar	Calificación					Detalles de la observación
	1	2	3	4	5	
1) Nivel de dificultad del trabajo asignado						
2) Grado de conocimiento de las actividades del cargo						
3) Exactitud y orden en las tareas ejecutadas						
4) Actitud del empleado ante su trabajo y sus compañeros						
5) Capacidad de aceptar críticas constructivas						
6) Presentación personal						
7) Cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido						
8) Experiencia que posee para desarrollar las actividades						
9) Asistencia y puntualidad						

Anexo 6.- Encuesta dirigida a los clientes



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

Formulario 002

Objetivo: Recopilar información sobre la perspectiva del cliente hacia el desempeño laboral del personal de “FEGRANDINOS NORTE”

Encuesta dirigida a: Clientes frecuentes de “FEGRANDINOS NORTE”

Instrucciones: La información brindada tiene fines académicos. Marque una X según corresponda

Datos Informativos

Género: M ___ F ___ LGBT ___

Edad: _____

BLOQUE I: Atención al cliente

1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con la atención brindada por el personal de “FEGRANDINOS NORTE”?

Muy satisfecho		Satisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho	
----------------	--	------------	--	-------------------------------	--	--------------	--	------------------	--

2. ¿El personal atiende sus necesidades y problemas?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

3. ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

4. ¿Recibe usted un trato amable por el personal?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

BLOQUE II: Confiabilidad y prontitud

5. ¿El personal tiene conocimientos adecuados acerca del producto solicitado?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

6. ¿Al tratar con el personal recibe Ud. respuestas a tiempo?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

7. ¿Existe agilidad por parte del personal para la entrega de productos?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

Gracias por su colaboración

Anexo 7: Estratificación de usuarios encuestados

Tabla 6
Estratificación de usuarios encuestados

Población	Socios	Porcentaje	Encuestas
Asociación Integral Agropecuaria Caminando Al Progreso	30	8%	13
Asociación Vidas Y Progreso	22	6%	10
Asociación De Productores De Quinua	25	6%	11
Asociación De Productores Agropecuarias de los Andes	35	9%	15
Asociación De Desarrollo Integral Pisquer	80	20%	35
Comuna Conchas la Merced	30	8%	13
Comuna de la Magdalena	25	6%	11
Asociación Agrícola Plaza Pallares	23	6%	10
Asociación Agroindustrial San. Isidro	20	5%	9
Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba	20	5%	9
Asociación De Productores Agropecuaria Rafael Correa	20	5%	9
Asociación De Productores Autónomos El Corazón Pucara de Aychapicho	20	5%	9
Asociación de Manos Productivas	15	4%	7
Asociación de trabajadores agrícolas San Antonio de Valencia	15	4%	7
Asociación de productores Virgen del Volcán	20	5%	9
Total de socios	400	100%	174

Anexo 8: Organigrama de la Federación Fegrandinos Norte

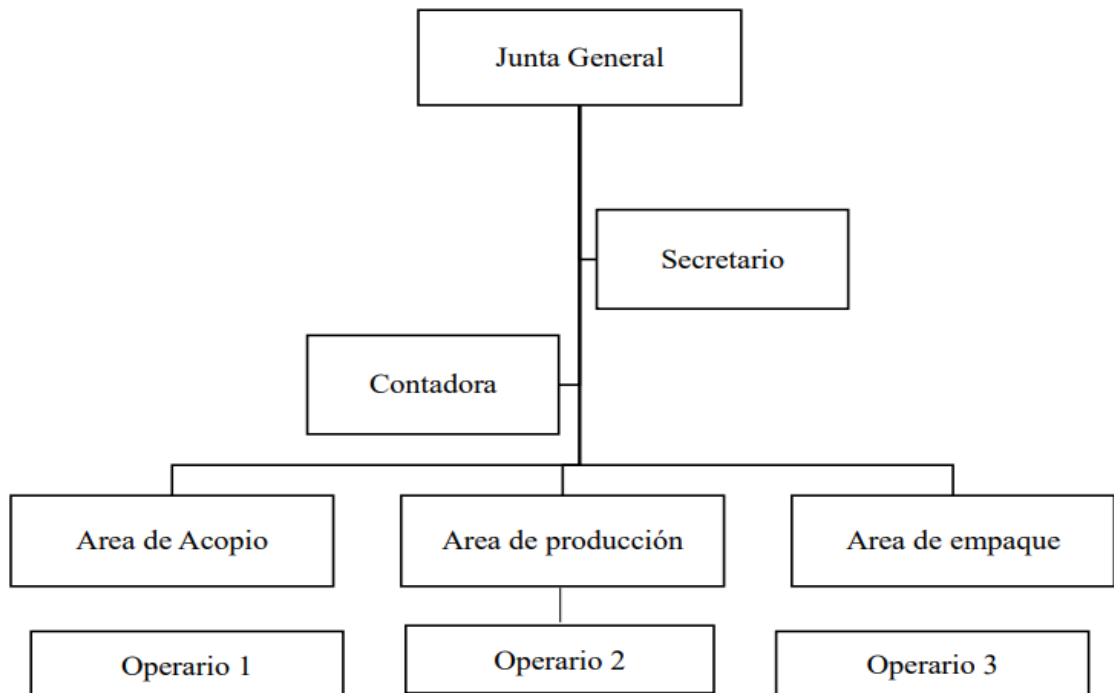


Figura 33. Organigrama de la Federación Fegrandinos Norte
Fuente: “FEGRANDINOS NORTE” (2019)

Anexo 9: Diseño de la planta



Figura 34. Diseño de la planta Fegrandinos Norte
Fuente: “FEGRANDINOS NORTE” (2019)