

**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 en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing

AUTORA: Dayanara Gabriela Cuasapás Benavides

TUTORA: Lic. Verónica Janneth García Ibarra, MSc.

TULCÁN - ECUADOR

2018

## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Dayanara Gabriela Cuasapás Benavides con el número de cédula 175208739-3 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel”

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



.....  
**MSc. Verónica Janneth García Ibarra**




.....  
**MSc. Luis Homero Viveros Almeida**

Tulcán, 23 de abril de 2018

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Dayanara Gabriela Cuasapás Benavides con cédula de identidad número 175208739-3 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.


A handwritten signature in blue ink, reading "Dayanara G. Cuasapás B.", is written over a horizontal dotted line.

**Dayanara Gabriela Cuasapás Benavides**

Tulcán, 23 de abril de 2018

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Dayanara Gabriela Cuasapás Benavides declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

A handwritten signature in blue ink, reading "Dayanara G. Cuasapás B.", is written over a horizontal dotted line.

**Dayanara Gabriela Cuasapás Benavides**

Tulcán, 23 de abril de 2018

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por haberme permitido formar parte de esta noble Institución, en especial a la carrera de Administración de Empresas y Marketing, por desarrollarme como profesional mediante la enseñanza del personal docente, a quien le debo gran parte de mis conocimientos para concluir esta etapa de mi carrera profesional.

A la Ferretería “ARMAS” que me permitió hacer posible la presente investigación en sus instalaciones, principalmente al Sr. Raúl Armas, por haberme otorgado la suficiente información.

A la Msc. Verónica García, asesora del plan de investigación, por su invaluable enseñanza, tiempo y entrega desinteresada, quien ha sabido guiarme y orientarme en el presente trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y haberme dado salud para lograr mis metas trazados, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre, por ser ejemplo de perseverancia y constancia y enseñarme que todo en la vida se gana con esfuerzo y disciplina.

A mi madre, por brindarme en todo momento amor y comprensión. Sobre todo, por ser una gran mujer, ejemplo de vida a seguir.

A mi hermana Jessica, por ser mi segunda madre, y apoyarme incondicionalmente en cada reto y sueño.

A mi hermana Cinthia, por brindarme fortaleza y motivación permanente.

A mi hermana Yadira, por enseñarme que en la vida se debe vencer muchos obstáculos para alcanzar grandes triunfos.

## ÍNDICE

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR .....	2
AUTORÍA DE TRABAJO .....	3
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
DEDICATORIA .....	6
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
I. PROBLEMA.....	14
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	16
II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	17
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS / Revisión de la literatura .....	17
2.2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.2.1. Empresa.....	18
2.2.2. Funciones de una empresa.....	19
2.2.3. Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos.....	19
2.2.4. Gestión de Talento Humano.....	20
2.2.5. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	21
2.2.5.1. Incorporar a las personas.....	22
2.2.5.2. Colocar a las personas.....	24
2.2.5.4. Compensar a las personas. ....	25
2.2.5.5. Desarrollar a las personas. ....	26
2.2.5.6. Retener a las personas.....	26

2.2.6. Desempeño Laboral.....	27
2.2.6.1. Evaluación del desempeño.....	28
2.2.6.2. Eficiencia.....	28
2.2.6.3. Eficacia.....	28
2.2.6.4. Perspectiva del cliente externo.....	29
2.2.7. Caracterización de la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.....	29
III.METODOLOGÍA.....	31
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	31
3.1.1. Enfoque.....	31
3.1.2. Tipo de Investigación.....	31
3.2. IDEA A DEFENDER.....	32
3.3.1. Definición de las variables.....	32
3.3.2. Operacionalización de variables.....	32
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	34
3.4.1. Población y muestra.....	34
3.4.2 Técnicas.....	35
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	36
IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1.RESULTADOS.....	37
4.1.1. Encuesta dirigida a empleados.....	37
4.1.2. Encuesta dirigida a clientes externos.....	45
4.1.3. Entrevistas.....	48
4.1.4. Observación.....	51
4.2. DISCUSIÓN.....	56
V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1.CONCLUSIONES.....	66
5.2.RECOMENDACIONES.....	67
VI.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
VII.ANEXOS.....	73
ANEXO 1: Cuestionario dirigido a los empleados.....	73

ANEXO 2. Cuestionario dirigido a los clientes externos. ....	75
ANEXO 3: Guion de entrevistas aplicadas. ....	76
ANEXO 4: Ficha de observación.....	82
ANEXO 5. Aplicación de los instrumentos de investigación .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Áreas funcionales de una empresa .....	19
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de variables .....	32
<b>Tabla 3.</b> Población a quienes se les aplicará un Censo. ....	34
<b>Tabla 4.</b> Selección del personal- Colocación del personal.....	52
<b>Tabla 5.</b> Compensación del personal- Eficacia .....	53
<b>Tabla 6.</b> Desarrollo del personal- Eficiencia.....	53
<b>Tabla 7.</b> Retención del personal- Eficacia.....	54
<b>Tabla 8.</b> Confiabilidad- Atención personalizada.....	55
<b>Tabla 9.</b> Amabilidad –Satisfacción .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Procesos de Gestión del Talento Humano .....	22
<b>Figura 2.</b> Organigrama estructural de la Ferretería Armas .....	30
<b>Figura 3.</b> Técnicas de reclutamiento .....	37
<b>Figura 4.</b> Formas de cubrir un puesto vacante .....	37
<b>Figura 5.</b> Importancia del proceso de selección del talento humano .....	38
<b>Figura 6.</b> Personal con conocimientos y habilidades acordes al puesto de trabajo.....	38
<b>Figura 7.</b> Satisfacción del personal en el puesto de trabajo .....	39
<b>Figura 8.</b> El salario básico mensual es acorde con el trabajo realizado .....	39
<b>Figura 9.</b> Comisiones económicas .....	40
<b>Figura 10.</b> Capacitaciones recibidas .....	40
<b>Figura 11.</b> Las capacitaciones contribuyen a desempeñar su trabajo .....	41
<b>Figura 12.</b> Tipo de capacitación.....	41
<b>Figura 13.</b> Ambiente laboral .....	42

<b>Figura 14.</b> Normas de higiene y seguridad .....	42
<b>Figura 15.</b> Técnicas de evaluación de desempeño.....	43
<b>Figura 16.</b> Conoce las funciones de su puesto de trabajo .....	43
<b>Figura 17.</b> Funciones asignadas establecido tiempos de cumplimiento .....	44
<b>Figura 18.</b> Capacitación sobre las funciones en el área de trabajo .....	44
<b>Figura 19.</b> Cumplimiento de las metas en el puesto de trabajo .....	45
<b>Figura 20.</b> Satisfacción con la atención brindada por el personal .....	45
<b>Figura 21.</b> Atención de necesidades y problemas.....	46
<b>Figura 22.</b> Amabilidad en la atención.....	46
<b>Figura 23.</b> Conocimientos del personal acerca de los productos solicitados.....	47
<b>Figura 24.</b> Respuestas a tiempo por parte del personal .....	47
<b>Figura 25.</b> Agilidad por el personal en la entrega de los productos .....	48

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel”, parte de un diagnóstico de la situación actual, para identificar los principales obstáculos que le impiden contar un capital humano eficiente y comprometido con el logro de los objetivos, para entregar a sus clientes una atención diferenciada que constituya una ventaja competitiva. Se realizó un estudio no experimental, tipo descriptivo, exploratorio y bibliográfico. La información se obtuvo de un censo de 18 empleados y una muestra de 217 clientes externos de la ferretería a quienes se aplicó un respectivo cuestionario, personal, anónimo y voluntario, además se aplicó dos entrevistas al personal administrativo y tres fichas de observación en las diferentes áreas. Los resultados fueron analizados utilizando modelos estadísticos descriptivos, en donde se han utilizado, gráficos, tablas de frecuencia y tablas de contingencia. El estudio encontró relaciones significativas entre ambas variables, se destacan las relaciones entre selección del personal y desempeño de los trabajadores, y las relaciones de capacitación del personal y desempeño laboral. Se concluye que la Ferretería Armas no desarrolla una gestión adecuada del talento humano; con respecto a los procesos de colocación, compensación, capacitación y evaluación de desempeño por lo que influye en el desempeño efectivo de los empleados y la satisfacción del cliente externo.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del talento humano, desempeño laboral, cliente externo.

## **ABSTRACT**

The present investigation "Analysis of the management of human talent and its relationship with work performance in the Armas hardware store in San Gabriel city", part of a diagnosis of the current situation, to identify the main obstacles that prevent it from having an efficient and committed human capital with the achievement of the objectives, to deliver to its clients a differentiated attention that constitutes a competitive advantage. The study followed a non-experimental, descriptive, exploratory and bibliographic type. The information was gathered from a census of 18 employees and a sample of 217 external customers of the hardware store who completed an anonymous and voluntary standardized questionnaire, also two interviews were applied to the administrative staff and three observation cards in the different areas. The results were analyzed using descriptive statistics models, where they have been used, graphs, frequency tables and contingency tables. The study found significant relationships between both variables, highlighting the relationships between personnel selection and employee performance, and relations of staff training and work performance. It is concluded that the hardware store does not adequately develop the processes of placement, compensation, training and performance evaluation, which influences the effective performance of employees and the satisfaction of the external customer.

**KEYWORDS:** Human talent management, work performance, external client.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día, se preocupan por mejorar las habilidades, capacidades, y competencias de sus empleados, puesto que la contribución que los colaboradores hacen a la empresa incurre en la efectividad de sus procesos y se centra en aspectos de conocimiento, actitud, y desempeño. Sin embargo, existen empresas que no se preocupan de la formación continua, no establecen la importancia del proceso de gestión y su implementación, no realizan el diseño y descripción de puestos, no realizan evaluaciones de desempeño y no planean técnicas para contrarrestar la resistencia al cambio.

No obstante, muchas empresas han centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, mediante la definición de competencias técnicas, perfiles de puestos sobre los cuáles se diseñan los procedimientos de selección, evaluación y desarrollo, así como la participación de los empleados en la implementación y el fortalecimiento de los procesos. Por lo tanto, es fundamental para toda empresa del siglo XXI desarrollar una gestión eficaz y eficiente del talento humano, con el propósito de lograr desempeños óptimos.

Dada la importancia de gestionar el talento humano y desempeño laboral en la Ferretería Armas, resulta imprescindible realizar un diagnóstico para conocer la situación actual, a fin de encontrar falencias que impiden desarrollar a su personal con excelencia y calidad humana, así como generar valor agregado por medio de la asesoría y el servicio profesional durante la compra.

Por ello, el objetivo de la investigación es analizar la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel, para ello se desarrolló un estudio de las variables y dimensiones de la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, compensación, desarrollo y retención. Así como el desempeño laboral encaminando la presente investigación hacia la búsqueda de relaciones entre los elementos eficiencia, eficacia y perspectiva del cliente externo, las cuales proporcionan soporte a la idea a defender y con base a teorías se respalda estas afirmaciones.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel mundial las empresas públicas y privadas se enfrentan a nuevos retos a causa de la competencia global, los cambios tecnológicos, y la guerra de talentos que se vive actualmente. Por lo tanto, estos procesos han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las empresas en el mercado, y es la adecuada gestión del talento humano la que determina en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Según el diario EL MUNDO (2015), el 74% de los responsables del área de talento humano en España consideran que la marca de talento es clave para las empresas de hoy, ya que influye notablemente en la capacidad de la empresa de contratar candidatos con las cualificaciones requeridas. Asimismo, aseguran que ya comienzan a definir sus estrategias y que este modelo de contratación les permite reducir los costes del proceso hasta por la mitad, así como también la rotación de los empleados.

Según el Banco Central del Ecuador (2017), menciona que la tasa de desempleo aumento del 4,86% al 5,82%, en los últimos cinco años, además la mayoría de los 94 mil nuevos empleos son inadecuados, ya que muchas organizaciones no disponen de adecuados procesos para el reclutamiento, selección y desarrollo del personal, trayendo como consecuencias, incumplimiento de funciones, falta de compromiso y rotación laboral, considerando que resulta más caro realizar una nueva contratación que retener al capital humano existente.

De acuerdo con un estudio de la consultora Deloitte Ecuador (2017) cuya trayectoria es reconocida a nivel nacional, por la implementación de mejores prácticas de negocio en todos los sectores de la industria, resalta que las áreas con mayor rotación son: comercial (37%), producción (21%), administración (17%), finanzas (16%), y tecnología (9%). Los principales motivos de la rotación y desvinculación son: reestructuración, desempeño y oportunidad de desarrollo.

De igual manera en la provincia del Carchi se observa que la mayoría de las empresas consideran a la gestión del talento humano como un simple proceso de administración no como una inversión a futuro que permita desarrollar sus recursos propios. Así mismo en la ciudad de San Gabriel existen problemas similares como es el caso de la Ferretería Armas,

en donde la gestión del talento humano de forma empírica ha generado la siguiente problemática: no se realiza el diseño y descripción de puestos, que le permita desarrollar un adecuado proceso de reclutamiento y selección. De igual manera el personal recibe escasa capacitación induciendo a que esté desactualizado de los últimos avances y tendencias del conocimiento; además no se realiza evaluaciones de desempeño que permitan estimar el rendimiento global de los empleados y su aporte al logro de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, si no se realiza la investigación los empleados no estarán ubicados en su puesto de trabajo de acuerdo al perfil, así como no estarán motivados y capacitados para trabajar mejor de lo que establece la Ferretería, provocando un bajo aprovechamiento de las potencialidades de los colaboradores y limitando la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo de la misma.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La gestión del talento humano tiene relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de una adecuada gestión del Talento Humano, permite alinear los objetivos del personal con los de la organización. El cual considera a los empleados como agentes activos, capaces de re-inventarse y transformar los obstáculos en oportunidades, para lograr una ventaja competitiva sostenible, por ese motivo el análisis de los procesos de reclutamiento, selección, colocación, compensación, desarrollo y retención del personal, son factores de vital importancia para el mejoramiento del desempeño del personal que labora en la Ferretería Armas.

El principal beneficiario de la investigación fue el propietario porque a través del análisis del proceso de gestión del talento humano, dispuso de información clara y oportuna acerca de las falencias, que le ayudaron en la acertada toma de decisiones, teniendo en cuenta lo que quiere y necesita la ferretería, para mejorar su capital humano como estrategia competitiva, por consiguiente, los beneficiarios secundarios fueron los empleados, ya que se trató de estudiar la gestión adecuada para los mismos, para que logren alcanzar conocimientos, desempeño efectivo y a la vez brinden buena atención de calidad y calidez

a los clientes, con el propósito de mantener una buena imagen corporativa en el mercado. Así mismo el estado obtuvo mejores beneficios que contribuyeron al crecimiento de la provincia y por ende del país.

El principal impacto que generó esta investigación para la Ferretería Armas, es el económico, ya que el análisis permitió identificar los principales puntos fuertes y débiles que poseen los colaboradores para mantener sus empleos y por el otro lado la capacidad de la empresa para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros, lo cual permitió tener una visión clara de las competencias que poseen y necesitan para alcanzar el éxito personal y empresarial.

## **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 en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la gestión del talento humano y desempeño laboral para sustentar y respaldar la investigación.
- Realizar el levantamiento de la información en fuentes primarias y secundarias.
- Evaluar la información para determinar la relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿De qué manera la selección del personal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Ferretería Armas, en el año 2017?
- ¿Qué relación existe entre la compensación laboral y el desempeño del personal en su área de trabajo en el año 2017?
- ¿Cómo influye la capacitación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ferretería Armas, en el año 2017?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS / Revisión de la literatura

No existen investigaciones iguales, pero sí similares al tema de investigación, que pueden dar referencia para la elaboración de la misma.

La presente investigación realizada por Enríquez (2014) con el tema “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”, menciona que la aplicación de técnicas de selección de personal, permiten disponer de personal calificado que garantiza un alto desempeño en la realización de sus tareas. De igual manera la inexistencia de perfiles de puestos, limita la gestión del talento humano, originando al mismo tiempo inconsistencias y ambigüedades en los procesos de incorporación y evaluación, que en definitiva generan un deficiente desempeño en el personal. Cabe destacar el sustento que esta investigación le proporciona a la idea a defender ya que afirma que la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño del personal.

De igual manera se ha considerado otro antecedente sobre el tema: “Diseño del manual de procedimientos de mejoramiento del desempeño laboral para una escuela de conductores no profesionales en el cantón Tulcán Provincia del Carchi” realizado por García (2015), el presente trabajo de investigación parte de un diagnóstico de la situación actual de la escuela de Conducción de Choferes no Profesionales CONDUCARCHI CIA. LTDA. de la ciudad de Tulcán, para lo cual se aplicó encuestas a todo el personal de la empresa, entrevistas y fichas de observación, mismas que permitieron elaborar un análisis comparativo entre la relación del manual de procedimientos con el desempeño laboral de los empleados con la finalidad de validar la idea planteada. La aportación más influyente a este trabajo es que pone a consideración factores que causan bajo desempeño laboral como es: la falta de capacitación al talento humano al momento de su incorporación, la escasa definición de perfiles para los puestos de trabajo, la escasa planificación y organización, ya que inciden en el correcto desenvolvimiento de los procedimientos de los puestos de trabajo generando retrasos y mala atención al cliente.

De igual forma existe otra investigación realizada por Mera, Almeida, y Pérez, (2016) con el tema “Análisis del nivel de profesionalización y su influencia en la cultura organizacional de las microempresas del cantón Tulcán”. En esta investigación se utiliza tablas de contingencia para comprobar la relación que existe entre las variables, así mismo por medio del enfoque cualitativo interpreta la cultura organizativa de la microempresa. Por lo tanto, esta metodología sirve de guía para el levantamiento de la información en la Ferretería Armas y presentación de resultados. La conclusión más importante es que si la empresa genera un plan de capacitación oportuno les permite a los empleados tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros puestos, impactando de manera positiva en la productividad de la empresa.

En otra investigación realizado por Oñate (2013) con el tema: “La retención del talento humano es clave para la productividad de una empresa”. La aportación más influyente de este trabajo al tema de estudio es que pone a consideración que para retener al personal es importante motivarlo y capacitarlo, tomando en cuenta que no solo se prepara al trabajador, sino también los incentiva a tener una actitud positiva frente a cualquier cambio al que se enfrente la empresa. Considerando que un trabajar motivado y feliz aumenta la productividad, por lo tanto, es importante crear un ambiente laboral que propicie bienestar ligada al compromiso con la organización, tomando en cuenta que los trabajadores buscan crecer profesionalmente, aprender, ganar experiencia y que su voz sea escuchada en la toma de decisiones de una empresa.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Empresa.**

Una empresa está formada por elementos humanos, materiales y técnicos que buscan obtener servicios capaces de satisfacer las necesidades en una población, lo que reporta un beneficio económico o comercial (Sala, 2015).

Por lo tanto, la empresa persigue un fin en común, que es obtener utilidades a través de la participación en el mercado, así como brindar bienestar a la sociedad a través de bienes o servicios, de igual manera genera fuentes de empleo que aporta a la economía de muchas familias.

### 2.2.2. Funciones de una empresa.

Según Lacalle (2016) presenta las siguientes funciones de una empresa:

**Tabla 1.** Áreas funcionales de una empresa

<b>Áreas funcionales en una empresa</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Técnica</b>	Lleva a cabo la producción de bienes o servicios a través de una serie de procesos o actividades.
<b>Financiera</b>	Proporciona recursos económicos y financieros a la empresa al menor costo posible, controla los flujos de capital que se producen en la empresa y realiza la búsqueda de recursos económicos y estudios de rentabilidades.
<b>Comercial</b>	En su doble vertiente de aprovisionamiento y ventas. Lleva a cabo todas las tareas para comprar las existencias necesarias con las que producir y desarrollar todas las actividades, y pone a disposición de los clientes la producción realizada.
<b>Recursos humanos</b>	Gestiona y administra el factor productivo trabajo, teniendo presente que está formado por personas, con sus intereses y sus motivaciones.
<b>Administrativa</b>	Realiza la administración y control documental y telemático de todas las actividades de la empresa

**Fuente:** Lacalle (2016)

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Las funciones que desarrolla una empresa dependerán de la dimensión de la misma y de su actividad. Estas se desarrollan para alcanzar sus objetivos. La función técnica se refiere al proceso de fabricación y producción que permite cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

La función financiera hace referencia al manejo del capital, el cual es indispensable para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. De igual manera la función comercial está relacionada con las actividades de venta, compra e intercambio de la empresa, es decir es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la organización en el mercado y la función de administración permite a las empresas planificar acciones que le permitan ser más competitiva en el entorno empresarial en el que se desenvuelve, mantener un ambiente donde las personas trabajen en equipo.

### 2.2.3. Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos.

La administración de las personas es una de las áreas empresariales que más ha tenido cambios en los recientes años. Hasta hace poco, en muchas organizaciones se hablaba de administración de recursos humanos, con una visión dinámica y que predominó hasta los

años 90. Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de gestión del talento humano; es decir, se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso pasivo de la empresa, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a la organización indispensable para su competitividad y sustentabilidad (Chiavenato, 2011).

Las empresas en lugar de invertir totalmente en el desarrollo de productos o servicios, ahora invierten en su capital humano que sabe cómo innovarlo y producirlo. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierte en el personal que lo atiende y conoce como satisfacer sus necesidades.

Así mismo la administración de personas, ha pasado por varios enfoques con distintos puntos de vista, McGregor (1960) citado por Jiménez (2014) identificó dos conjuntos de supuestos que llamó la teoría X y la teoría Y:

En la teoría x enfoque en el pasado, a las personas les disgusta el trabajo, por lo tanto, los gerentes utilizan un estilo administrativo con características autocráticas para conseguir un correcto desempeño de ellos, porque consideran que los trabajadores actúan bajo amenazas.

Por el contrario, en la teoría Y enfoque en el futuro y valorización del conocimiento, a los empleados les gusta asumir responsabilidades siempre y cuando la empresa tenga los suficientes mecanismos para mejorar el rendimiento laboral, en este enfoque prevalece el respeto por las personas y por sus diferencias individuales. De igual manera el colaborador puede tomar decisiones y formular objetivos en beneficio de la organización. Por ello, en la actualidad las empresas más reconocidas utilizan la teoría Y porque consideran que sus colaboradores encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan por lograr resultados satisfactorios.

#### **2.2.4. Gestión de Talento Humano.**

La gestión del talento humano es imprescindible en un mercado competitivo y globalizado donde las empresas tienden a diferenciarse por su capital humano. Bien expresa, Chiavenato (2011) la gestión del talento humano es el conjunto de procesos conectados y diseñados para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, selección, desarrollo, retención y evaluación de desempeño.

Por lo tanto, la gestión del talento humano se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de reclutamiento, selección, colocación capacitación, compensación y retención, ha crecido en los últimos años, con la finalidad de crear valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. Tomando en cuenta que los empleados son las protagonistas del cambio y la mejora de una empresa.

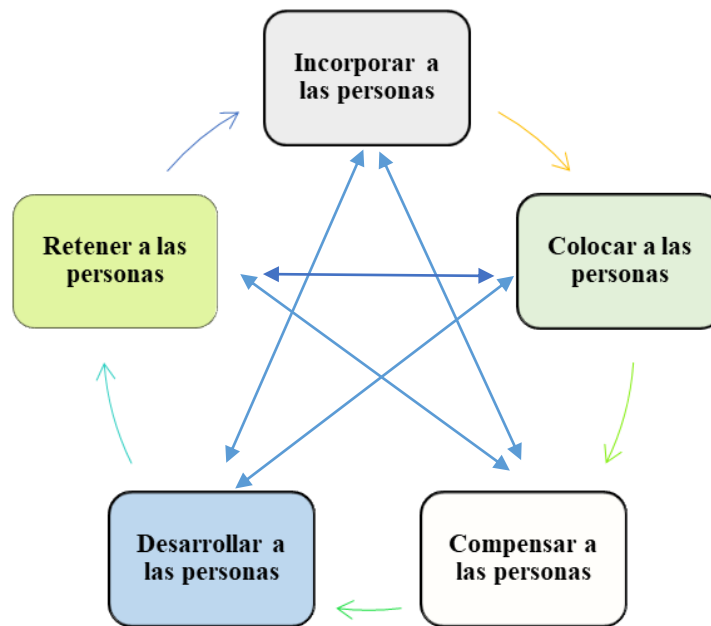
La gestión moderna de personas se basa en tres aspectos fundamentales:

- Son seres humanos: poseen habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son sujetos activos que dinamizan la empresa, y no recursos pasivos y estáticos.
- Socios de la empresa: Invierten en la empresa dedicación, esfuerzo, responsabilidad, riesgos, etc. Con la expectativa de recibir incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

Con base a lo expuesto el socio más importante de la organización es el empleado: está dentro de ella y representa el esfuerzo humano de un grupo de personas que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la empresa. Como tales, son una parte decisiva en la solución de los problemas que presente la entidad. De igual manera poseen conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones dentro de su área de trabajo, con el objetivo de recibir un salario justo y crecimiento profesional. Por lo tanto, la empresa debe enfocarse en asumir compromisos de acuerdo a las necesidades de los empleados, ya que un empleado feliz es más productivo.

#### **2.2.5. Procesos de la Gestión del Talento Humano.**

La gestión del talento humano se define como un conjunto integrado de procesos que juegan un papel fundamental dentro de una empresa. Según el autor Chiavenato (2009), establece los siguientes procesos:



**Figura 1.** Procesos de Gestión del Talento Humano  
**Fuente:** Chiavenato (2009)

De acuerdo al autor los procesos de la Gestión del Talento Humano empiezan desde la incorporación de las personas donde se realiza un reclutamiento y selección de candidatos que cumplan con los requisitos necesarios, y de acuerdo a los resultados realizar las respectivas contrataciones, mismos que deben ser capacitados, evaluados y motivados, con la finalidad de un mayor desarrollo profesional y pertenencia a la empresa por parte del capital humano.

Un sistema de gestión de talento humano administra y fortalece el desempeño de los empleados a través de la formación, motivación y retroalimentación, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional (Pérez, 2016). Así mismo permite a la entidad suministrarle empleados calificados y motivados, a través del desarrollo de políticas éticas y comportamientos socialmente responsables, con el propósito de aumentar la autorrealización, mejorar la calidad de vida y satisfacción de los empleados en el trabajo.

#### **2.2.5.1. Incorporar a las personas.**

Dentro de los procesos para incorporar a las personas se encuentra el reclutamiento y selección del personal, que permiten la mejora del capital humano por medio de la inclusión de nuevos talentos. Se inicia con la necesidad de cubrir un puesto vacante con su respectivo perfil de búsqueda (Alles, 2016).

Por lo tanto, antes de contratar a un nuevo trabajador es necesario seguir una serie de pasos que permitan reclutar y seleccionar candidatos para el puesto, el cual puede realizarse a través:

**Reclutamiento del Personal:** Es el primer paso de la gestión del talento humano para atraer candidatos cualificados. OECD (2018) refiere que es un conjunto de métodos para atraer aspirantes motivados y competentes para ocupar una vacante dentro de la empresa. Este proceso es considerado como el motor esencial en una empresa, porque permite atraer a los suficientes candidatos externos que se encuentren disponibles o trabajen en otras empresas, así como candidatos internos que pertenecen a la propia empresa, y que potencialmente son calificados y capaces de ocupar diferentes cargos dentro de una entidad, además permite escoger a la persona adecuada que se adapte a las competencias y objetivos tanto del cargo como de la compañía, a la vez que ofrece a la sociedad oportunidades de empleo.

Una de las primeras metas del reclutamiento es utilizar técnicas para comunicar la existencia de una vacante. Considerando que entre más solicitudes se reciba, los reclutadores tendrán mayor oportunidad de encontrar a la persona que cumpla con los requisitos del puesto. En la actualidad las empresas cuentan con diferentes fuentes de reclutamiento basados en anuncios, pagina web, publicaciones hacia el público, para dar a conocer que se tiene una vacante (Casma, 2015).

El reclutamiento se puede realizar de dos tipos, mediante reclutamiento interno y reclutamiento externo. Se entiende que en el reclutamiento interno la organización puede elegir personal del interior de la empresa para cubrir un puesto de trabajo. Al respecto, Fernández (2017) sostiene que se enfoca en aprovechar las potencialidades internas que posee el talento humano que labora en la empresa para ocupar un determinado cargo, lo que a su vez cada vacante se convierte en una oportunidad de transferencia y desarrollo profesional para sus colaboradores, fortaleciendo el sentido de pertenencia con la empresa.

Sin embargo, en ocasiones la organización prefiere concurrir a fuentes externas para seleccionar al personal que necesita. En este sentido, Ventura (2012) menciona que las razones que promueven a preferir esta opción pueden ser: el no existir el personal apto para la vacante o simplemente la aspiración de contratar nuevos empleados que provengan del exterior de la empresa y que contribuyan con nuevas ideas o procesos innovadores. Por lo

tanto, el reclutamiento externo se refiere que para un determinado cargo en la empresa las vacantes y oportunidades son ocupadas por talento humano externo a la empresa, con la finalidad de atraer nuevas competencias externas con experiencias y habilidades que no posee el personal dentro de la entidad.

**Selección del personal:** Es un proceso dinámico, cuyo objetivo es elegir a la persona idónea para un puesto de trabajo. Bien expresa, Fernández (2017) es un proceso de elección que gestiona pronosticar cuales postulantes tendrán éxito si se contrata; Es decir, consiste en comparar entre las cualidades del candidato con los requisitos de un determinado puesto de trabajo, para que se convierta en el capital intelectual que aporte valor a la empresa, y a su vez cree un equipo competitivo que contribuya al éxito de la organización a largo plazo. Sin embargo, el inadecuado proceso de selección representa un problema económico para la empresa.

Respecto a las técnicas de selección, representan medios para escoger a los candidatos que mejor cumplan con las competencias requeridas por el puesto para lograr un desempeño efectivo. Chiavenato (2011) presenta las principales características de estas técnicas

- a. Entrevista de selección: Es la más utilizada por pequeñas y medianas industrias, que representa un filtro para el reclutamiento, selección e inducción del personal.
- b. Pruebas de conocimiento: Son instrumentos para evaluar el grado de conocimientos técnicos o profesionales que exige el cargo, a través de pruebas escritas, orales y de realización.
- c. Tests psicológicos: Es una medida de evaluación del desarrollo mental, conocimientos habilidades y aptitudes por medio de operaciones mentales o de opciones.
- d. Tests de personalidad: Sirven para analizar rasgos generales de personalidad que permita distinguir a un empleado de los demás.
- e. Técnicas de simulación: Permite establecer escenarios para confirmar características humanas y potencial de desarrollo.

#### ***2.2.5.2. Colocar a las personas.***

En las empresas no solo basta con reclutar y seleccionar al talento humano. (Stettinius, Doyle y Colley, 2009) refiere que el gerente debe colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados y deshacerse de las personas inadecuadas. Para ello, es

necesario realizar el diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas. Para que el empleado conozca sus responsabilidades, tareas y condiciones.

Para proporcionar información correcta al proceso de selección y colocación se debe recoger información referente con el puesto al que intenta cubrir, el cual puede realizarse a través de:

- a. **Diseño de un puesto de trabajo:** Involucra su alineación, con el ambiente organizativo en el cual se implantará. En esta fase se delimita las tareas de cada puesto de trabajo y en qué modo y de qué manera contribuirá a la actividad de la organización.
- b. **Análisis de puestos de trabajo:** Es una herramienta de estudio e identificación de todos los elementos del puesto, desde funciones, responsabilidades y tareas que demanda su desempeño óptimo. Al respecto, Jiménez (2016) explica que es la forma para conseguir información referente a los puestos, sus requisitos y compromisos que exige el cargo.
- c. **Descripción de puestos de trabajo:** Es el documento en el que se detallan funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo (Pato, 2018). De igual manera especifica el entorno laboral donde tendrá que desarrollarse y las dimensiones que intervienen o perturban a dicho puesto.

Con base a lo expuesto, el diseño, análisis y descripción de puesto de trabajo sirve para generar los perfiles de cargo, donde se explica las responsabilidades y condiciones de un puesto. Con el objetivo de evitar el trabajo por duplicado, que contribuya no solo a la eficiencia individual sino a la del grupo y a la de la empresa en su conjunto.

#### ***2.2.5.4. Compensar a las personas.***

La orientación principal del proceso clave en la gestión del talento humano es mejorar el desempeño y, a la vez su transcendencia en la motivación humana. Othón (2014) considera que la compensación es todo aquello que un individuo recibe, a cambio de su trabajo como empleado de una organización, compuesta por las compensaciones, el sueldo y los incentivos, mientras que la otra parte procede de la satisfacción que el empleado adquiere de forma indirecta por la realización de su trabajo.

Por ello, la compensación del personal se refiere a los incentivos que recibe el talento humano por su trabajo, los mismos que ayudan a satisfacer sus necesidades, sin embargo, hay incentivos que son obligaciones legales de la entidad como sueldos, seguros, vacaciones, seguros, entre otros, así como remuneraciones que se otorgan por iniciativa propia de la empresa como bonos, comisiones, etc., los cuales aseguran y retienen al capital humano y por ende el desarrollo de la misma.

#### ***2.2.5.5. Desarrollar a las personas.***

El desarrollo del personal es una inversión no un costo. Aguilar (2014) subraya que son actividades basadas en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes del colaborador. Por ello, la formación es apreciada como el intangible principal (Cuesta, 2011).

La empresa tiene que invertir en ella misma si desea incrementar su desarrollo y posicionamiento, a través de actividades de capacitación y aprendizaje continuo que contribuyan a mejorar el desempeño laboral, la satisfacción de los clientes y su supervivencia a largo plazo.

#### ***2.2.5.6. Retener a las personas.***

El proceso de retener a empleados eficientes se ha convertido es una lucha frecuente, tanto como para atraer y como retener talentos. (Alles, 2016) menciona que es un conjunto de acciones empresariales para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias que se realizan con el propósito de evitar que los buenos empleados dejen la empresa en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. En las empresas de hoy el retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo.

El último gran paso para mejorar la gestión del talento humano en una organización es desarrollar un modelo de retención a largo plazo con los siguientes atributos: crear planes de carrera claros, inspirar confianza en el liderazgo, enfocarse en los mejores y comunicar de manera efectiva, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo. (Alvarado y Barba, 2016).

Por ello, la retención del personal se refiere al ambiente laboral que se ofrece al talento humano en su área de trabajo, en donde cada persona sea considerada como un ser humano y no como un material, lo cual implica que se deben tomar en cuenta sus ideas y propuestas, evitar imponer planes, sino fomentar la participación de todo el personal en la toma de decisiones, para lograr en los colaboradores satisfacción por su trabajo, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Considerando que no es conveniente para una entidad contar con personal desmotivado, insatisfecho en su trabajo que influye negativamente en los resultados de la misma y en la atención del cliente externo.

#### **2.2.6. Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral del talento humano se asocia al nivel de compromiso y resultados de cada empleado en su respectiva área de trabajo, en este sentido se considera como indicadores la eficiencia de llevarlo a cabo, la eficacia de cumplir funciones, así como la satisfacción del cliente externo. Sobre este punto, Wherther y keith (2006) citado por Casma (2015) refiere que el empleado muestra las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, experiencias, conocimientos, sentimientos, habilidades, características personales, actitudes, valores y motivaciones que favorecen a conseguir los resultados que se esperan, en correspondencia con los requerimientos productivos, técnicos y de servicios de la organización.

El desempeño laboral implica esfuerzo y compromiso para trabajar en una actividad, por lo tanto se necesita de personal dispuesto a rendir su máximo esfuerzo, por eso la gestión del talento humano debe crear las condiciones adecuadas para que el colaborador se sienta a gusto y ponga todo su empeño. Considerando que hasta el empleado más capacitado y trabajador no alcanzará los niveles más adecuados de desempeño a no ser que cuente con el apoyo apropiado. El apoyo crea un ambiente de trabajo rico en oportunidades para aplicar el propio talento para obtener la máxima ventaja (Casma,2015).

Por ello, los mejores gerentes se preocupan que personal calificado ocupe los diferentes puestos de trabajo bajo su supervisión. La capacitación y formación efectiva permite actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias y para que su

rendimiento laboral alcance un alto nivel de logro. Además, al renovar los esfuerzos en fortalecer a su capital humano y desarrollar una adecuada gestión del talento humano, los gerentes contribuyen directamente en el desempeño laboral.

#### ***2.2.6.1. Evaluación del desempeño.***

La evaluación es un proceso imprescindible en el área administrativa actual, que incluye al evaluado y su gerente. Ventura (2012) sostiene que es un proceso de gestión en el que las competencias y objetivos de la empresa son comunicados y plasmados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo determinado, deben promover planes de mejora; si el desempeño es satisfactorio, debe ser recompensado. Estos resultados determinan las condiciones humanas de la organización.

#### ***2.2.6.2. Eficiencia.***

La eficiencia es parte de las personas que quieren cumplir sus metas, mediante una combinación de habilidades, conocimientos, destrezas y aptitudes, así como el entusiasmo para ejecutar el trabajo en el menor tiempo posible y utilizando la menor cantidad de recursos. Lacalle (2016) afirma que es capaz de lograr los resultados que persigue utilizando los mínimos recursos posibles. Por lo tanto, la eficiencia conduce al profesional a buscar el camino más corto para hacer mejor todas las cosas en su área de actividad y llegar a la meta con el mínimo esfuerzo.

#### ***2.2.6.3. Eficacia***

La eficacia fomenta la innovación ya que requiere que la persona sea crítica; para de este modo lograr los objetivos. Torres (2016) sostiene que reside en lograr los resultados establecidos. Es decir, se centra en el que ha logrado, sin entrar a estimar el cómo. Por lo tanto involucra alcanzar los objetivos trazados por la ferretería cumpliendo un plan estratégico y un plazo determinado.

#### **2.2.6.4. Perspectiva del cliente externo**

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los profesionales en gestión humana, se encuentra el establecimiento de mediciones que permitan cuantificar su impacto en la empresa. Por ello, centrarse en el cliente se convierte en un eje principal para la medición del desempeño. En este sentido, (Alvarado y Barba, 2016) señalan que algunas medidas de rendimiento están:

1. Centradas en el cliente externo: introducción de nuevos servicios, satisfacción del cliente, entrega a tiempo, fidelización de clientes, participación de mercado, incremento y tiempo del ciclo de entrega.
2. En la eficacia: índice de servicio/calidad, eficacia de equipos, instrumentación de programas.
3. Centradas en procesos internos: gastos reales versus presupuestados, precisión, uso de recursos, seguridad, ratios de costes; y
4. Centradas en aspectos financieros: rentabilidad de activos, aumento de ingresos, márgenes de beneficios, creación de valor, incremento en unidades vendidas y valor añadido.
5. En la capacidad: índice de progreso en los planes de desarrollo, índice de promoción, satisfacción de empleados, costos totales de reclutamiento, ratios de utilización versus plantilla índices de rotación.

En la actualidad muchas empresas miden el rendimiento de sus colaboradores centrándose en la perspectiva del cliente externo, con la finalidad de evaluar y desarrollar al máximo el potencial de su talento humano si quieren mantenerse en el mercado y lograr una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo. Para ello, se necesita que la estima personal de los empleados sea alta y su actitud ante el trabajo positiva, para lograr una motivación individual fuerte impactando de manera efectiva en la satisfacción de los clientes externos.

#### **2.2.7. Caracterización de la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.**

La Ferretería Armas es una empresa privada con más de una década de experiencia en la comercialización de productos para el mercado ferretero del cantón Montúfar, convirtiéndola en una de las empresas líderes del sector tanto por su tamaño como la calidad de sus productos.

**Misión.**

Proveer al por mayor y menor, productos de calidad acorde a las necesidades de los clientes, contribuyendo así al crecimiento socio-económico del cantón Montufar y del Ecuador.

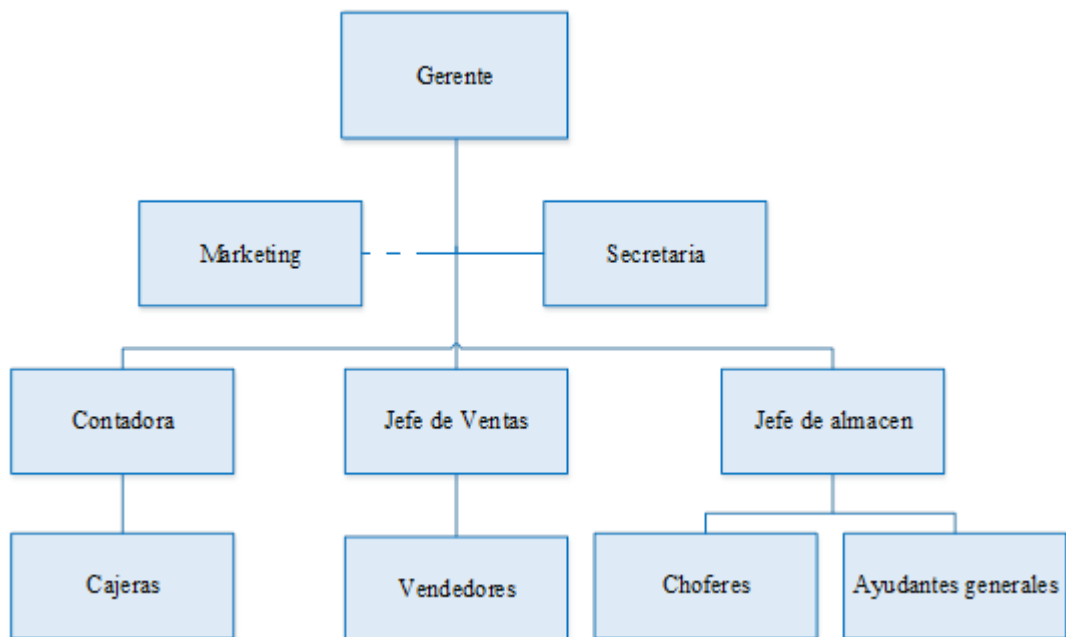
**Visión.**

Mantener el crecimiento sostenido de la empresa, mediante la incorporación de los productos terminados, buscando el posicionamiento del mercado a través de estrategias competitivas en el sector ferretero.

**Valores.**

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad

**Organigrama Estructural.**



**Figura 2.** Organigrama estructural de la Ferretería Armas

## III.METODOLOGÍA

### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

#### 3.1.1. Enfoque

En la presente investigación se aplicó el enfoque cualitativo para analizar la gestión del talento humano que desarrolla la Ferretería Armas. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) refiere que este enfoque maneja la recolección de información sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación. Por lo tanto, para evaluar aspectos relacionados con la incorporación, colocación, desarrollo, compensación, y retención del personal se utilizó técnicas de recolección de datos, cuyos resultados fueron procesados mediante métodos estadísticos descriptivos como: figuras, tablas de frecuencia y tablas de contingencia, los cuales permitieron comparar los datos para establecer el respectivo estudio con el fin de justificar y validar la idea a defender.

#### 3.1.2. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se emplea los siguientes tipos:

- **Investigación Bibliográfica:** Se utilizó este tipo de investigación para fundamentar las variables de investigación, mediante diferentes conceptualizaciones de varios autores existentes en libros, revistas, leyes, reglamentos, sitios Web, etc. Es decir, se indagó varios argumentos acerca de los temas a tratar, para poder identificar la relación entre la variable independiente gestión del talento humano y variable dependiente desempeño laboral.
- **Investigación exploratoria:** Se consideró este tipo de investigación, puesto que fue necesario realizar un análisis preliminar en la Ferretería Armas sobre los procesos de gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral, por medio de las técnicas de recolección de datos. Esto proporciono una mayor comprensión y entendimiento del problema a estudiar, de donde surgieron las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.
- **Investigación descriptiva:** Se la utilizó en el desarrollo de la investigación para describir las variables del problema en estudio, con el propósito de identificar

procesos y actitudes predominantes, a través de la recolección de información, para luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de identificar la relación existente entre Gestión del Talento Humano y desempeño laboral.

### 3.2. IDEA A DEFENDER

La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.

### 3.3. Definición y operacionalización de variables

#### 3.3.1. Definición de las variables.

Las variables que se desprenden de la idea a defender son:

Variable independiente: Gestión del talento humano

Variable dependiente: Desempeño laboral

#### 3.3.2. Operacionalización de variables.

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

Idea a defender	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
La gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.	V.I. Gestión del Talento Humano	Reclutamiento del personal	Reclutamiento Interno	Encuesta	Formulario 001
			Reclutamiento externo	Encuesta	Formulario 001
		Selección del personal			Entrevista
			Métodos	Entrevista	Formulario 003
		Colocación de las personas	Diseño	Encuesta	Formulario 001
			Diseño de puestos	Entrevista	Formulario 003
		Compensación del personal	Descripción de puestos	Encuesta	Formulario 001
			Remuneración	Encuesta	Formulario 001
			Beneficios	Entrevista	Formulario 003

				Encuesta	Formulario 001
		Desarrollo del personal	Capacitación	Entrevista	Formulario 003
				Encuesta	Formulario 001
			Técnicas de capacitación	Encuesta	Formulario 001
		Retención del personal	Clima laboral	Encuesta	Formulario 001
				Observación	Formulario 004
			Relaciones con los empleados	Entrevista	Formulario 003
			Normas de higiene laboral	Encuesta	Formulario 001
	V.D. Desempeño laboral	Evaluación del desempeño	Frecuencia de evaluación	Entrevista	Formulario 003
			Factores de evaluación		
			Instrumentos de evaluación	Entrevista	
			Técnicas de evaluación	Encuesta	
		Eficiencia	Conocimiento	Encuesta	Formulario 001
				Entrevista	Formulario 003
				Observación	Formulario 004
			Cumplimiento	Encuesta	Formulario 001
				Observación	Formulario 004
			Plazos de entrega	Encuesta	Formulario 001
		Optimización de recursos	Entrevista	Formulario 001	
		Eficacia	Logro de los objetivos	Encuesta	Formulario 001
				Entrevista	Formulario 003
				Observación	Formulario 004
		Perspectiva del cliente externo	Atención personalizada	Encuesta	Formulario 002
			Amabilidad en la atención		
			Confiabilidad		
			Prontitud		

Elaborado por: Dayanara Cuasapás

### 3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

El presente estudio es No experimental ya que la variable gestión del talento humano es un elemento ya existente y no va a ser manipulado, según (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) menciona que es el tipo de investigación en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes; el investigador observa los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, no puede influir sobre ellos, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Por ello, la investigación diagnóstica implicó utilizar un muestreo poblacional con los siguientes criterios:

#### 3.4.1. Población y muestra.

Para esta investigación se manejó dos poblaciones importantes para el estudio:

##### **Población empleados**

Para los fines de la presente investigación, la población estuvo conformada por un total de 18 empleados de la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel, a quienes se les aplicó un censo con la finalidad de recabar información de la totalidad de la población.

**Tabla 3.** Población a quienes se les aplicará un Censo.

<b>Organismos Internos de la Ferretería Armas</b>	
Secretaria	1
Contadora	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Jefe de ventas	1
Vendedores	5
Jefe de bodega	1
Ayudante de bodega	3
	3
Choferes	
Marketing	2
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Investigación de campo diciembre 2017.

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

##### **Población clientes**

La segunda población está conformada por clientes potenciales externos de la Ferretería Armas, que partir de datos proporcionados por el gerente se pudo concretar un total de 500 personas.

## Muestra de clientes.

Según Sampieri (2014) afirma que la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que delimitarse y definirse de antemano con exactitud, asimismo debe ser un distintivo de la población de estudio.

Para sacar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, por lo tanto, los clientes que colaboraron con las técnicas de recolección de datos fueron elegidos al azar, con una estimación del nivel de confianza de un 95% y un error muestral de 5%.

## Formula

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

## Dónde:

- n = Tamaño de la muestra.
- N = Población o universo.
- z = Nivel de confianza de la investigación es de 95% equivale a 1,96.
- p= probabilidad a favor 0,5.
- q= probabilidad en contra 0,5.
- e = error muestral varía 5%.

## Calculo

$$n = \frac{500 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(500 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{480,20}{2,21} = 217$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 217 clientes externos.

### 3.4.2 Técnicas

Según Arias (2012) menciona que las técnicas de investigación son procedimientos para obtener información y registrarla para su posterior análisis.

Se utilizó dos encuestas para recolectar información sobre las variables objeto de estudio. El primer formulario 001 que se encuentra como Anexo 1, es dirigido a los puestos de trabajo de la Ferretería Armas en donde se encuentra el personal administrativo, ventas y

bodega. Las dimensiones que evaluó el cuestionario sobre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral son las siguientes: reclutamiento, selección, colocación, compensación, desarrollo, retención, eficiencia, eficacia. De la misma manera la dimensión que evaluó el segundo formulario 002 que se encuentra como Anexo 2 sobre desempeño laboral es la perspectiva del cliente externo de la ferretería Armas, en donde las preguntas fueron estructuradas con base a los siguientes indicadores: Atención personalizada, amabilidad en la atención, confiabilidad y prontitud.

De igual manera se aplicó la técnica de la entrevista estructurada mediante el uso del formulario 003 que se encuentra como Anexo 3 a dos administrativos: Gerente y secretaria de la Ferretería Armas con la finalidad de analizar el problema objeto de estudio y obtener información amplia y confiable. Las preguntas fueron estructuradas de acuerdo a los siguientes indicadores: reclutamiento interno y externo, técnicas de selección del personal, diseño de puestos, incentivos, capacitaciones, frecuencia de evaluación, factores de evaluación, conocimientos y logro de objetivos.

Así mismo se realizó la observación sistemática regulada al personal que ocupa los diferentes puestos de trabajo de la Ferretería Armas objeto de estudio, mediante la utilización del formulario 004 que se encuentra como Anexo 4 para registrar como efectúan su trabajo con base a las funciones asignadas, y un análisis documental de los registros que posea la gerencia en el área de talento humano con la finalidad de obtener información que nos permita diagnosticar la situación actual.

### **3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

La información obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación fue tabulada y sistematizada mediante el programa SPSS, de igual manera se realizó un resumen con lo más relevante de las respuestas obtenidas en cada pregunta de la entrevista y ficha de observación.

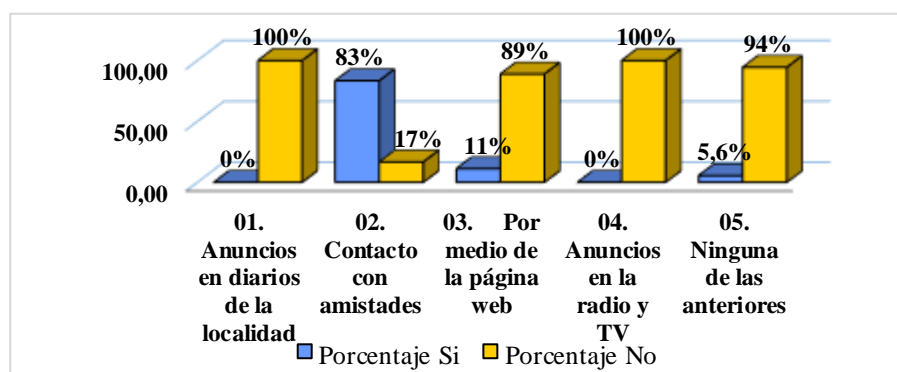
Para el análisis de los resultados obtenidos se utilizó el modelo estadístico descriptivo como: figuras, tablas de contingencia y tablas de frecuencia. Las cuales permitieron realizar mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

#### 4.1.1. Encuesta dirigida a empleados.

1. ¿Cómo se enteró Ud. que existía en la Ferretería Armas un puesto vacante?



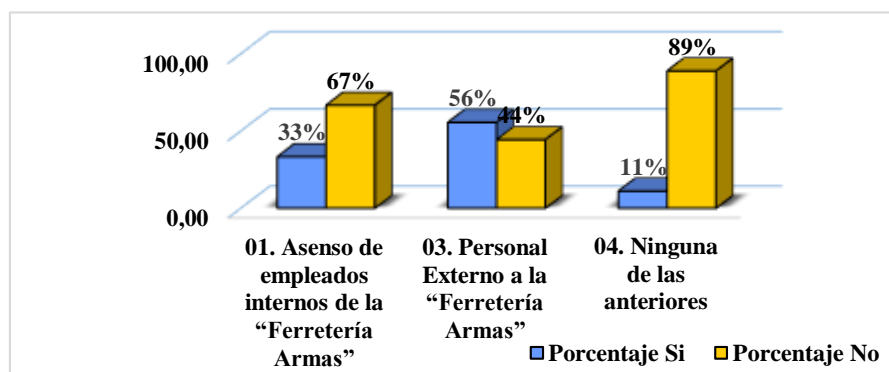
**Figura 3.** Técnicas de reclutamiento

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los empleados conocen que existe un puesto vacante por medio de contacto con amistades, por lo tanto, se puede deducir que se utilizan escasas técnicas de reclutamiento para dar a conocer la existencia de una oportunidad de trabajo, que permita atraer candidatos a la Ferretería Armas.

2. ¿Cuándo hay un puesto vacante en la Ferretería Armas, conoce Ud. que es cubierto por?



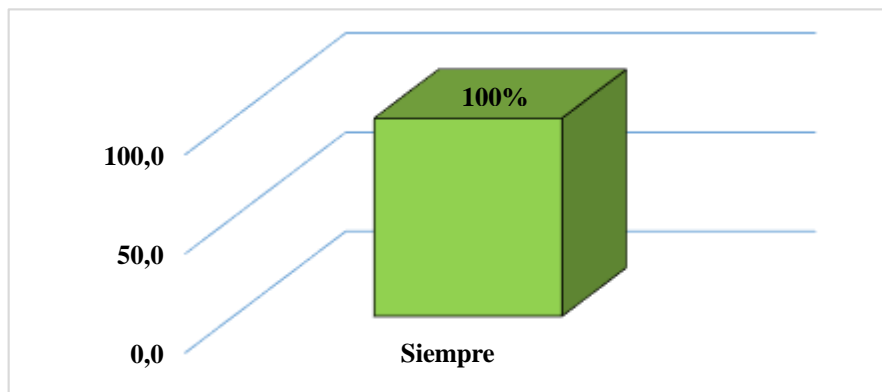
**Figura 4.** Formas de cubrir un puesto vacante

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Como se puede observar en mayor porcentaje los encuestados conocen que un puesto vacante es cubierto por personal externo a la Ferreteria Armas y en menor porcentaje por asenso de los empleados internos, lo cual indica que la persona encargada del reclutamiento contrata a personal externo más idóneo y también ejecuta un análisis del capital humano existente para cubrir la vacante ofertada.

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



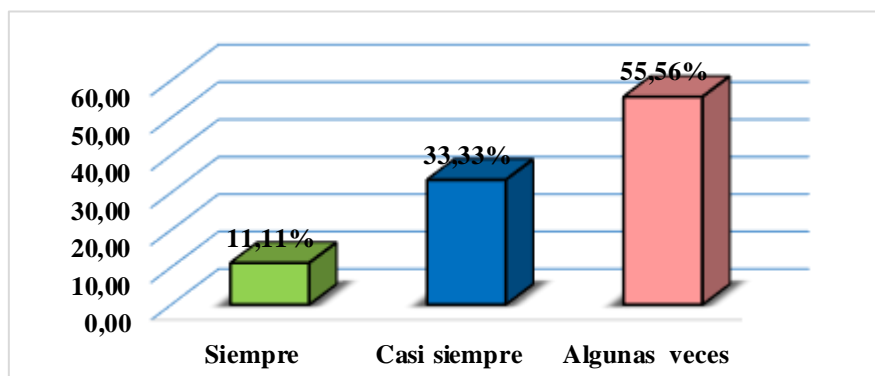
**Figura 5.** Importancia del proceso de selección del talento humano

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según los resultados obtenidos se observa que un alto porcentaje de la población objeto de estudio, considera que los procesos de selección que se ejecutan son un medio para elegir al candidato ideal para cubrir la vacante y así lograr efectividad en el desarrollo de los procesos. A la vez, formar un equipo de trabajo talentoso y comprometido con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- ¿Los conocimientos y habilidades que Ud. posee van acordes al puesto de trabajo?



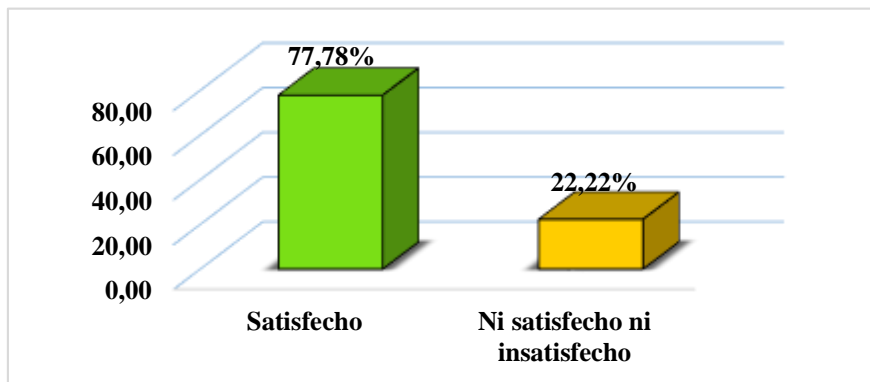
**Figura 6.** Personal con conocimientos y habilidades acordes al puesto de trabajo

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

De acuerdo a lo expuesto más de la mitad de la población encuestada indica que algunas veces los conocimientos van acordes al puesto de trabajo y en menor porcentaje casi siempre, esto indica que existe algunas falencias en la colocación de las personas debido a que los conocimientos y competencias que poseen los colaboradores están en diferentes niveles y esto puede afectar el desempeño que tengan en el cumplimiento de sus actividades diarias relacionadas a su puesto de trabajo.

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



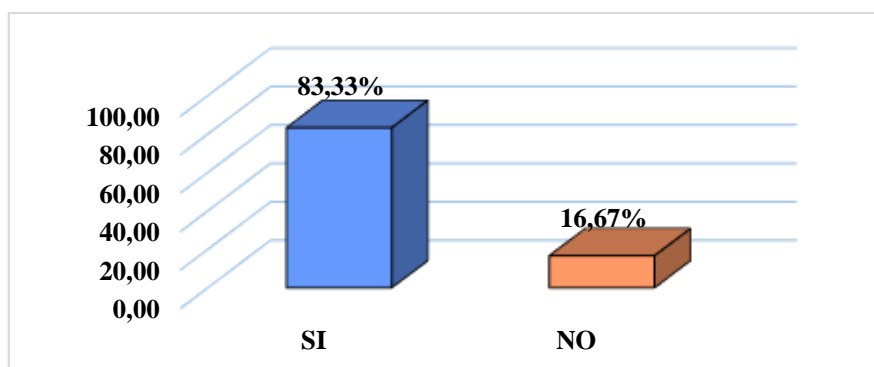
**Figura 7.** Satisfacción del personal en el puesto de trabajo

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

De acuerdo a lo expuesto en mayor porcentaje el personal de las diferentes áreas se siente satisfecho en su puesto de trabajo, esto demuestra que parte del personal tiene una buena actitud hacia su trabajo y participa activamente en él. Sin embargo, en menor porcentaje los colaboradores se encuentran en una zona intermedia, lo cual indica que están dispuestos a cambiar de trabajo siempre y cuando existan mejores opciones.

6. ¿Considera Ud. que el salario básico mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza?



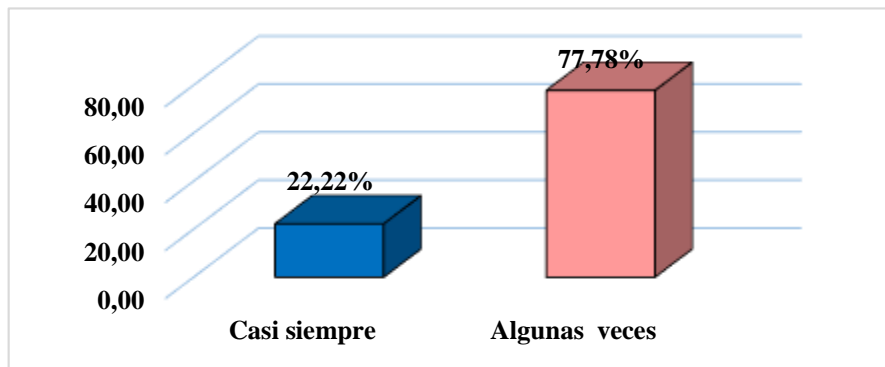
**Figura 8.** El salario básico mensual es acorde con el trabajo realizado

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según la investigación realizada se puede identificar que la mayoría del talento humano considera que el salario básico mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza. Por lo tanto, este ítem nos proporciona una visión favorable acerca de la compensación del personal, lo cual se convierte en un elemento fundamental para la Ferretería porque permite atraer y retener el personal que necesita, y por ende un desempeño laboral positivo.

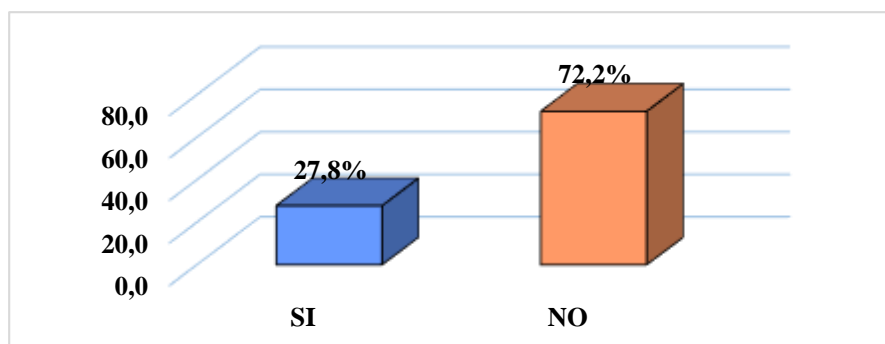
7. ¿La Ferretería Armas proporciona comisiones económicas de educación, transporte, alimentación, vivienda?



**Figura 9.** Comisiones económicas  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Con la gráfica podemos observar que la mayoría de la población indica que algunas veces la Ferretería Armas proporciona comisiones económicas y en menor porcentaje casi siempre. Esto podría ser un elemento determinante al momento de desarrollar las actividades del cargo, considerando que es parte de la motivación que le puede otorgar a un empleado, y sin duda un empleado que no reciba una adecuada compensación no hará su mejor esfuerzo para ser productivo y permanecer en la ella y por ende este tendrá un bajo desempeño laboral.

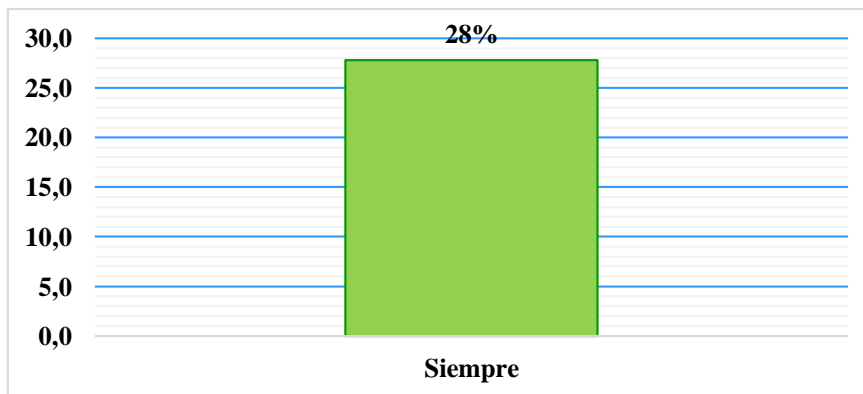
8. ¿Ha recibido capacitaciones?



**Figura 10.** Capacitaciones recibidas  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Para la mayor parte del personal investigado afirma que no ha recibido capacitaciones. Este ítem nos da un claro panorama de porque puede suceder un bajo desempeño laboral por parte de los empleados, ya que la falta de capacitación impide actualizar sus conocimientos, desarrollar habilidades, cambiar las actitudes y mejorar su rendimiento en su trabajo.

9. ¿Las capacitaciones que ha recibido contribuyen a desempeñar correctamente su trabajo?



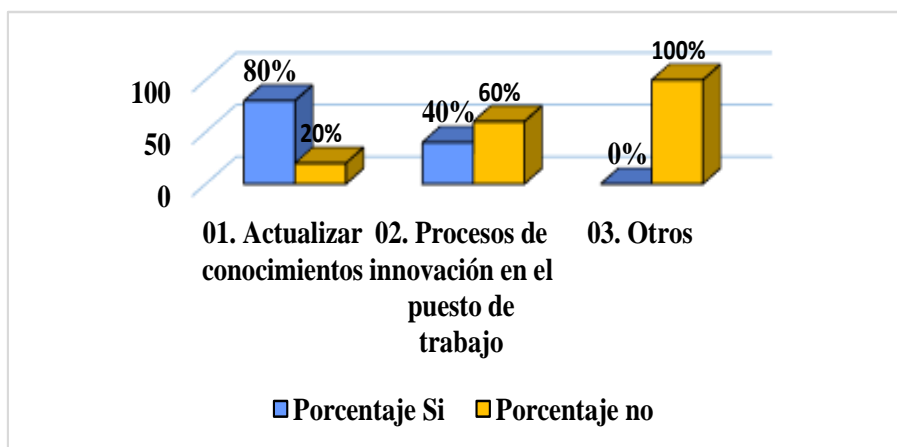
**Figura 11.** Las capacitaciones contribuyen a desempeñar su trabajo

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

En la gráfica se muestra que la totalidad de la población que ha recibido capacitaciones indica que ha contribuido a desempeñar correctamente su trabajo, con esto se hace hincapié que las capacitaciones son un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de la Ferretería Armas a través de nuevas competencias que permiten el logro de los objetivos establecidos con mayor efectividad.

9. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido para mejorar su desempeño?



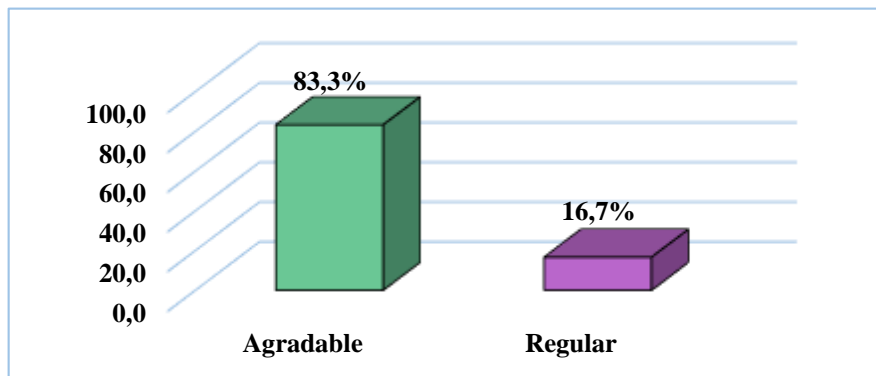
**Figura 12.** Tipo de capacitación

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Las capacitaciones que han recibido los empleados les ha permitido actualizar sus conocimientos y en menor porcentaje aplicar procesos de innovación en el puesto de trabajo. Por lo tanto, se concluye que las capacitaciones se ajustan a las verdaderas necesidades del puesto de trabajo, sin embargo, son insuficientes porque no abarcan a la totalidad de los puestos de trabajo, para ello la Ferretería Armas debe analizar las falencias existentes en el desarrollo del personal y trabajar para fortalecer las debilidades.

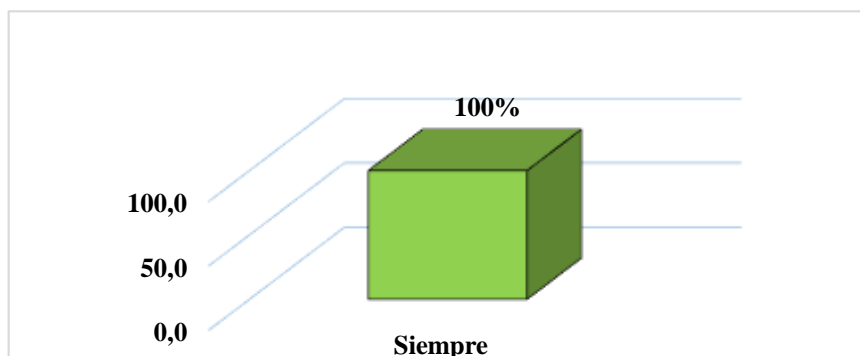
10. ¿Cómo es el ambiente laboral en la “Ferretería Armas”?



**Figura 13.** Ambiente laboral  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Como se puede observar el ambiente laboral de la Ferretería Armas no es muy agradable, la mayoría de los encuestados concuerdan que es agradable, este aspecto es fundamental para considerar que los empleados no están totalmente conformes con la cultura organizacional en la cual trabajan y por ende su desempeño podría ser negativo. Por esta razón, es importante considerar que la Ferretería debería trabajar en la retención del personal para que estén satisfechos, motivados, comprometidos y sean más productivos.

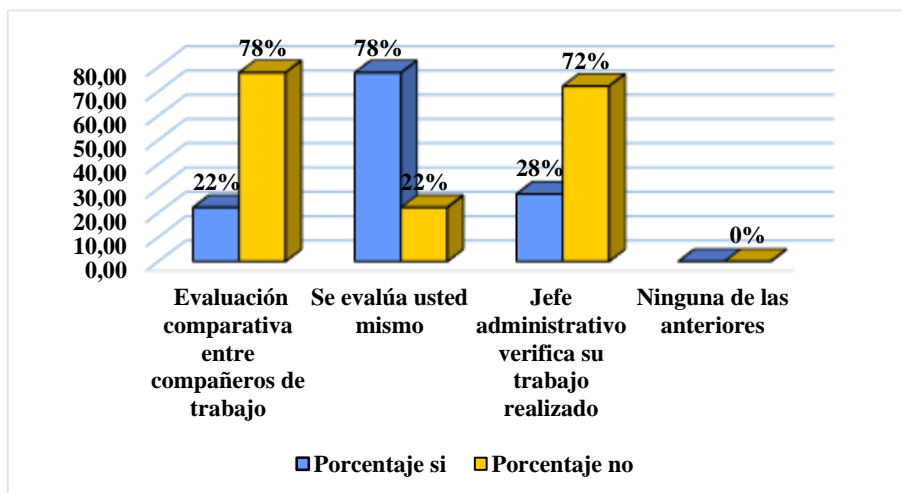
11. ¿Su área de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene?



**Figura 14.** Normas de higiene y seguridad  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según la población investigada menciona que el área de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene. Este ítem indica que el espacio físico cumple satisfactoriamente con las condiciones favorables que garantizan bienestar y seguridad laboral, lo cual influye en el desarrollo de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo.

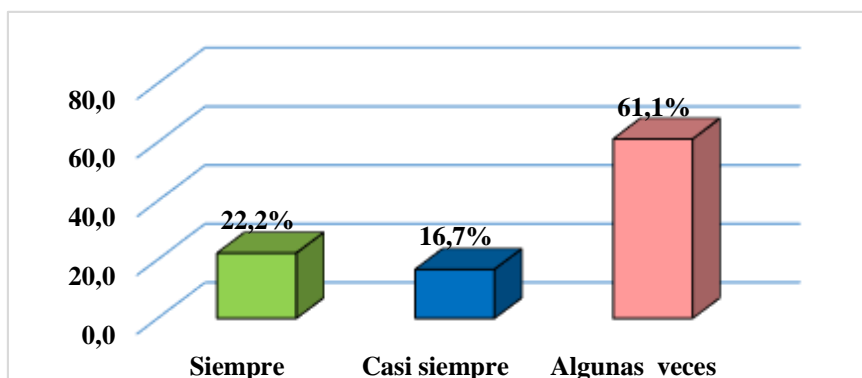
12. ¿De las siguientes opciones escoja cuál de estas técnicas le aplican para evaluar el desempeño de su trabajo?



**Figura 15.** Técnicas de evaluación de desempeño  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

En la Ferretería Armas no se ha realizado evaluaciones de desempeño al personal administrativo, ventas y bodega. Por lo tanto, la mayoría del personal encuestado indica que el desempeño laboral es autoevaluado, es decir no existe un instrumento técnico que valide la efectividad del trabajo que realiza una persona en un cargo y de su potencial de desarrollo.

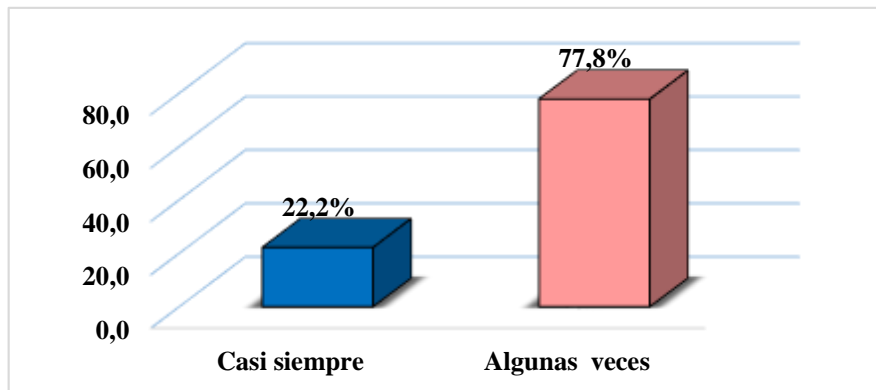
13. ¿Conoce Ud. de forma clara las funciones asignadas a su puesto de trabajo?



**Figura 16.** Conoce las funciones de su puesto de trabajo  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

La mayor parte de las personas encuestadas concuerdan que conocen algunas veces las funciones asignadas en el puesto de trabajo. En ese caso, existe algún problema de información y también de ejecución. Es decir, puede que el trabajador esté realizando tareas que no le corresponden, lo cual puede provocar duplicidad de funciones y por ende un rendimiento por debajo de lo habitual.

14. ¿Las funciones asignadas tienen establecido tiempos de cumplimiento?



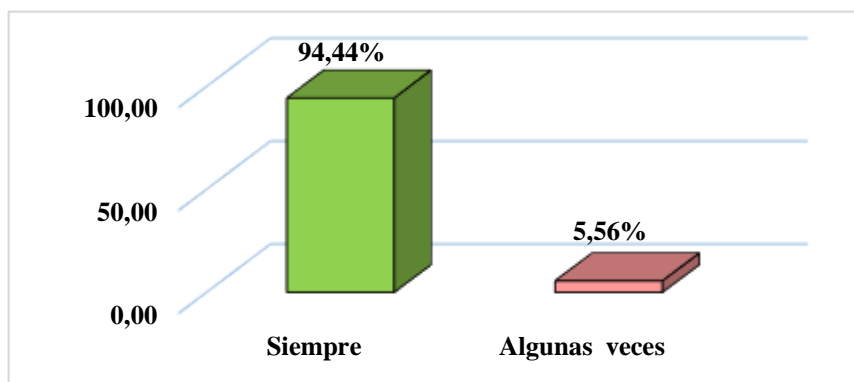
**Figura 17.** Funciones asignadas establecido tiempos de cumplimiento

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Un mayor porcentaje de la población objeto de estudio mencionan que algunas veces las funciones asignadas tienen establecido tiempos de cumplimiento. En menor porcentaje casi siempre. Esto indica que existen algunas falencias por parte de los jefes inmediatos en la determinación del tiempo para ejecutar cada tarea referente a los puestos de trabajo, que le permita verificar si el empleado cumplió con eficiencia su labor asignada.

15. ¿Se le capacitó al inicio de su trabajo sobre las funciones que debe desempeñar en su área?



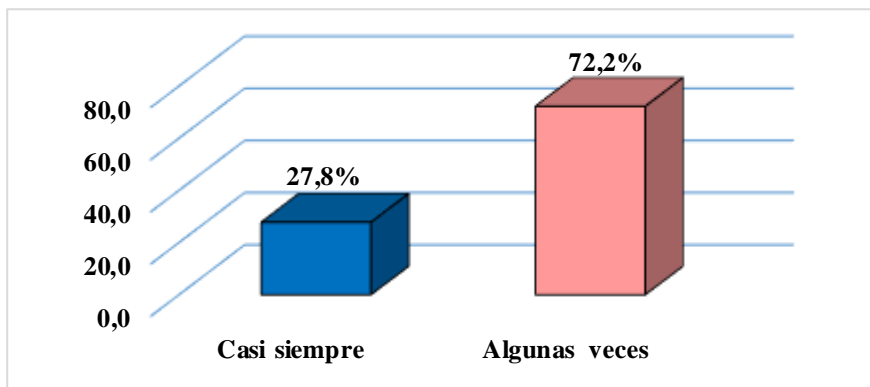
**Figura 18.** Capacitación sobre las funciones en el área de trabajo

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

La mayoría del talento humano investigado concuerda que la Ferretería Armas le capacitó sobre las funciones que debe desempeñar en su área de trabajo. Este ítem proporciona un panorama positivo de que las entidades de este sector que realicen una efectiva capacitación a los empleados que favorezca su integración rápida y efectiva en el puesto de trabajo, de manera que puede cumplir sus funciones en menor tiempo y con optimización de recursos.

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



**Figura 19.** Cumplimiento de las metas en el puesto de trabajo

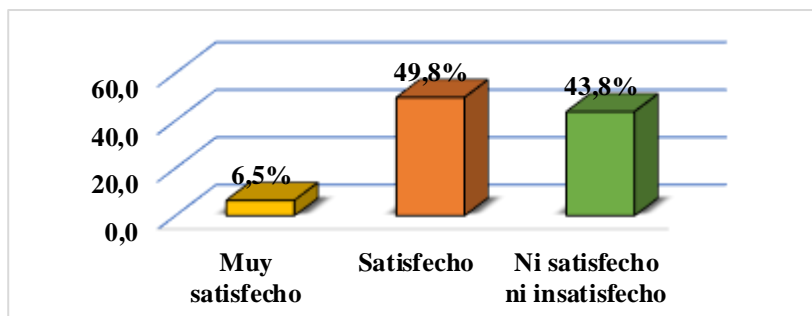
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Para la mayor parte de la población consultada afirma que algunas veces cumplen con las metas establecidas en función de las actividades de su puesto de trabajo y en menor porcentaje casi siempre. Esto induce a suponer que los empleados no poseen total compromiso con el cumplimiento eficaz de los objetivos generales, considerando que su desempeño puede incidir en el crecimiento y competitividad de la Ferretería Armas en el mercado.

#### 4.1.2. Encuesta dirigida a clientes externos.

1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con la atención brindada por el personal de la Ferretería Armas?



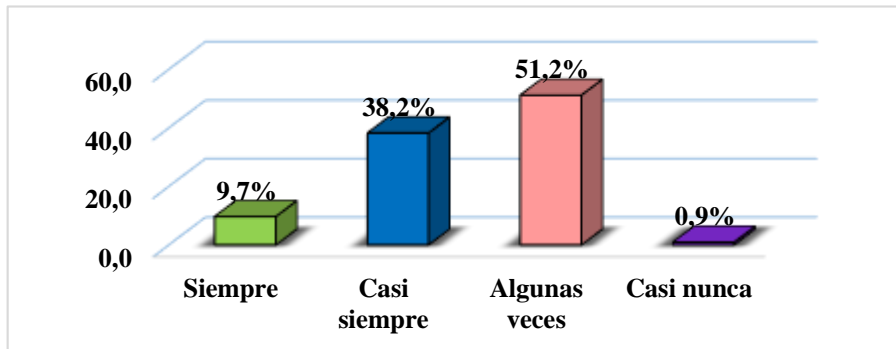
**Figura 20.** Satisfacción con la atención brindada por el personal

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

De acuerdo a la figura se puede identificar que los clientes no están totalmente satisfechos con la atención que brinda el personal, lo cual incide en la buena imagen de la Ferretería, al no generar valor al cliente y competitividad en el mercado. Por lo tanto, es necesario que el personal que está en contacto con el cliente utilice sus conocimientos y capacidades para conseguir que se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas.

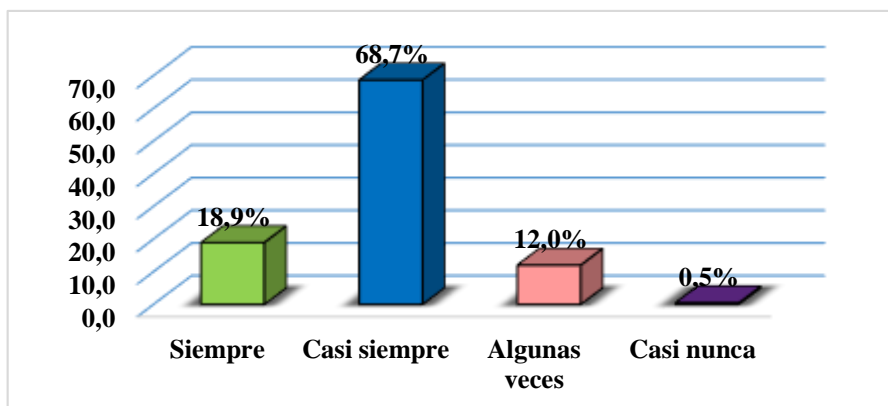
2. ¿El personal atiende sus necesidades y problemas?



**Figura 21.** Atención de necesidades y problemas  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según los resultados la mayoría de los clientes mencionan que algunas veces el personal atiende sus necesidades y problemas. Por lo tanto, se puede concebir que existe insatisfacción de los clientes sobre el rendimiento de los empleados. Debido a que no manejan varias áreas de conocimiento como: comunicación interpersonal, conocimiento del mercado y conocimiento del producto, que les permita brindar activamente alternativas de solución y cerrar una operación comercial.

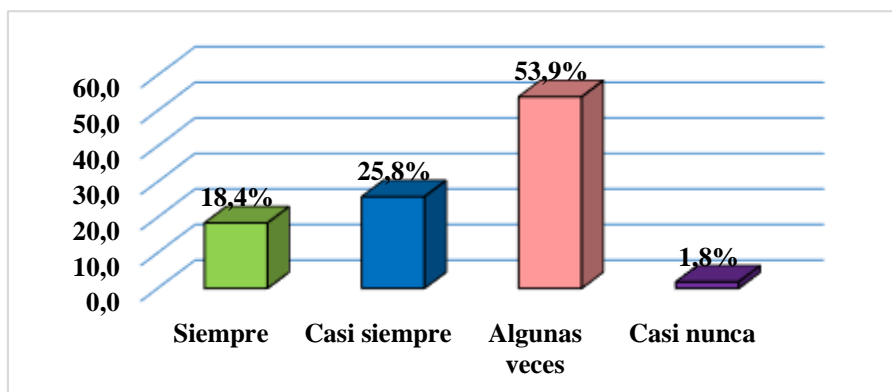
3. ¿Recibe Ud. un trato amable por el personal?



**Figura 22.** Amabilidad en la atención  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según los resultados se puede observar que la mayoría de los clientes opinan que reciben casi siempre un trato amable por el personal, y en menor porcentaje no están conformes con la atención. Con este ítem se puede deducir parte de los empleados si están motivados para demostrar su trato amable y cordial en todo momento. Considerando que las decisiones que toma un cliente están relacionadas con la forma en que son tratados.

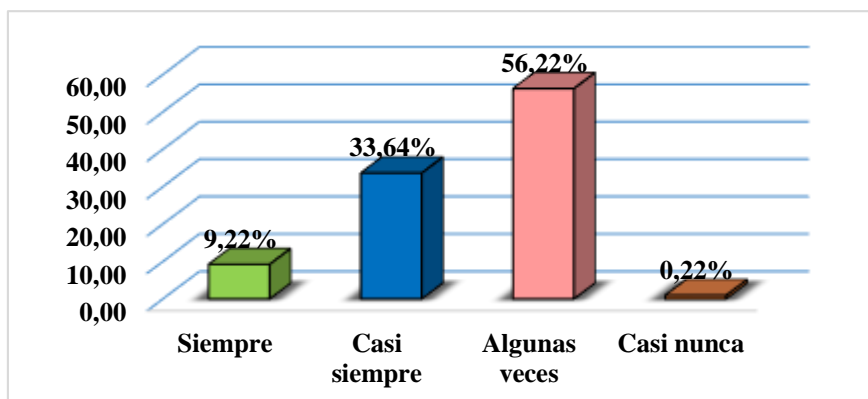
4. ¿El personal que atiende posee los conocimientos adecuados acerca del producto solicitado?



**Figura 23.** Conocimientos del personal acerca de los productos solicitados  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según los resultados la mayoría de encuestados mencionan que algunas veces el personal que atiende posee los conocimientos adecuados acerca del producto solicitado. Esto indica que los colaboradores poseen debilidades de conocimientos ante la satisfacción del cliente, considerando que toda persona que compra un producto necesita conocer sus características y funcionamiento para tener la garantía del cumplimiento de los atributos ofrecidos.

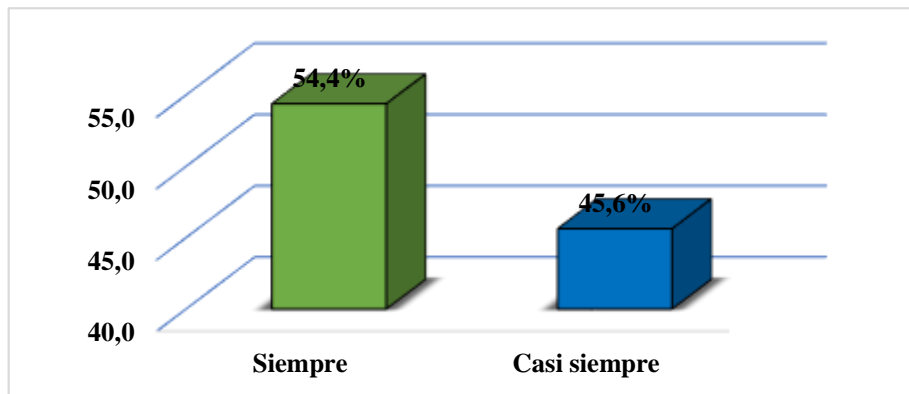
5. ¿Al tratar con el personal recibe Ud. respuestas a tiempo?



**Figura 24.** Respuestas a tiempo por parte del personal  
**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017  
**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

La mayoría de los clientes consideran que algunas veces reciben respuesta a tiempo, esto indica que existe demora en el tiempo que transcurre cuando el cliente hace un requerimiento y el personal le da una respuesta, lo cual reduce la probabilidad de éxito en la venta, además puede provocar el incumpliendo de los objetivos de la Ferretería.

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



**Figura 25.** Agilidad por el personal en la entrega de los productos

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Según la investigación la mayoría de los encuestados indica que existe agilidad por parte del personal en la entrega del producto en el momento y lugar adecuado. De allí se deduce que el personal valora el tiempo de espera del cliente, con la intención de elevar su satisfacción y alcanzar el éxito de la Ferretería. Tomando en cuenta que los compradores compartirán su experiencia positiva con otros clientes potenciales.

#### 4.1.3. Entrevistas.

La aplicación de la entrevista nos permitió identificar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del talento humano de la Ferretería Armas se aplicó 2 entrevistas: Gerente, Secretaria. Las tabulaciones se adjuntan como ANEXO 3.

#### 1. ¿Cómo desarrolla usted el proceso de reclutamiento y selección en la “Ferretería Armas”?

En forma general los directivos manifestaron que el proceso de reclutamiento se realiza mediante la recepción de carpetas, donde se observa que el empleado tenga conocimientos básicos en ferretería, después se llama a los interesados para la entrevista y si está apto se le otorga la oportunidad de trabajar en la Ferretería Armas.

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

Los directivos mencionaron que tres filtros deben pasar los candidatos que consiste en tres meses de prueba, buena actitud para trabajar y cumplimiento de las funciones. Todos estos aspectos son observados por el jefe inmediato quien determina su permanencia en el trabajo.

**3. ¿Se realiza un proceso de inducción al personal nuevo que se integra a la Ferretería Armas?**

Los directivos mencionaron que una vez que se contrata al nuevo empleado se realiza una inducción de una semana, donde los primeros días se le da a conocer las funciones su cargo, dependencias de la ferretería e inventarios de mercadería.

**4. Realiza Ud. el diseño de los puestos donde se especifican las habilidades y capacidades que se requieren para que los trabajadores puedan desarrollar las distintas tareas.**

De acuerdo a los directivos no se realiza el diseño de los puestos, por lo tanto, no cuentan con un documento donde se especifiquen las tareas que deben ejecutar los empleados.

**5. ¿Qué incentivos económicos brinda a los trabajadores?**

Los directivos mencionaron que se asigna un porcentaje económico al trabajador que venda más productos y firme contratos de obras de construcción.

**6. ¿Considera que las capacitaciones para el personal son importantes? ¿Por qué?**

Los directivos de la Ferretería Armas señalaron, que las capacitaciones son muy importantes para el personal porque contribuyen a fortalecer y desarrollar nuevos conocimientos, pero existe un inconveniente, en la ciudad de San Gabriel no hay personas expertas en temas de Ferretería, por lo tanto, es complicado contratar a personas de otras ciudades para que lleguen a capacitar al personal, y esta es una de las razones por las que no puede brindar capacitaciones frecuentemente.

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

Los directivos mencionan que identifican las necesidades de capacitación, al momento de desenvolverse el empleado con el cliente, hay ocasiones que lo dejan ir al cliente por desconocimiento y no le ofrecen otras alternativas de solución, o en algunos casos piden

ayuda a sus compañeros, lo cual implica pérdida de tiempo. Así mismo en algunas ocasiones el dueño tiene que intervenir para que no se vaya el cliente.

**8. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Para los directivos la mejor forma de motivar a los empleados es otorgar comisiones económicas de acuerdo a su desempeño laboral, otra forma es crear un ambiente laboral para que el empleado venga todos los días con ganas de trabajar, considerando que la mayor parte de su tiempo pasa en su trabajo y comparte con sus compañeros de trabajo y clientes.

**9. ¿Considera Ud. que sus empleados están comprometidos con la Ferretería Armas?**

Los directivos manifestaron que la mayor parte de sus empleados si están comprometidos con su trabajo, porque hay días que toca quedarse, madrugar y lo hacen con buena voluntad, sin embargo, algunos empleados no cumplen de manera eficiente sus tareas, porque se distraen en otras cosas y cuando llega un cliente no brindan una atención rápida y si no hay un producto no le ofrecen otras alternativas.

**10. ¿Cómo son las relaciones entre empleador y empleados?**

Los directivos manifestaron que las relaciones entre empleador y empleados son buenas, siempre se trabajó bajo un marco de respeto y confianza, buscando el bienestar de todos con un buen ambiente laboral.

**11. ¿Se realiza algún tipo de programa para mejorar las relaciones entre empleados?**

El personal administrativo manifestó que se realiza charlas para que no exista una barrera entre jefe y empleado, con el objetivo de cultivar la amistad y el respeto, todo esto enfocado a que exista predisposición del empleado para trabajar.

**12. ¿Qué instrumentos se utilizan para evaluar el desempeño del personal?**

Según los administrativos no se utilizan instrumentos para evaluar el desempeño, porque requieren tiempo para diseñarlos y aplicarlos, pero algunas veces está en las diferentes áreas motivando a los trabajadores a realizar correctamente su labor, y conversando internamente con aquellos que no cumplen con sus funciones para que tengan un mejor desempeño.

**13. ¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el desempeño laboral?**

El personal administrativo manifestó que no dispone de factores para evaluar el desempeño de los empleados.

**14. ¿En el transcurso del año cuántas veces evaluó el desempeño de los empleados?**

Según el personal administrativo no se realiza ninguna evaluación de desempeño a los empleados en el transcurso del año.

**15. La Ferretería Armas asigna recursos financieros para el cumplimiento de los procedimientos en las diferentes áreas de trabajo. (optimización recursos)**

Según los directivos los recursos se distribuyen de acuerdo a las necesidades de cada área de la Ferretería.

**16. Considera usted que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. ¿Por qué?**

El personal administrativo conoce la importancia de realizar un adecuado proceso de gestión del talento humano, que le permitirá disponer de empleados comprometidos y con un correcto desempeño de las funciones, sin embargo, debido a la falta de capacitación sobre estos temas y limitado tiempo el personal administrativo no ha realizado correctamente algunos procesos.

**4.1.4. Observación.**

La ficha de observación se aplicó a tres puestos de trabajo que son: secretaria, vendedor, bodeguero, los parámetros observados fueron: (Ver ANEXO 4)

Mediante la observación se ha identificado que la gestión del talento humano en la Ferretería Armas, es empírica debido a que no cuenta con el personal capacitado en esa área, entre los parámetros observados fueron grado de trabajo asignado (calificación 4) lo que indica que es adecuada en relación al puesto de trabajo, en lo relacionado al grado de conocimiento del trabajo se pudo evidenciar que el personal desconoce parte de las tareas que debe desempeñar, lo cual indica que no puede asumir tareas sin que le sean indicadas (calificación 3 poco adecuado).

En el parámetro exactitud y orden en el trabajo ejecutado se calificó con 3, puesto que no establece un orden prioritario para el desarrollo de las actividades, el parámetro concerniente a la actitud del empleado ante el trabajo y sus compañeros se lo pondero con una calificación

de 4, ya que se comprobó que existe una adecuada relación entre compañeros, saben relacionarse con los clientes externos y procuran trabajar en equipo al momento de desarrollar las diferentes funciones.

El parámetro relacionado con la capacidad de aceptar críticas constructivas el empleado está dispuesto a aceptar sugerencias para mejorar su desempeño se calificó con 4, en lo que respecta al cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido no se lo pudo evaluar ya que no existe un documento donde este establecido los tiempos para cada actividad, el parámetro relacionado con la experiencia que posee el empleado para desarrollar las actividades se dio una ponderación de 3, ya que se evidenció que el personal en un 50% no domina las funciones asignadas, y solicita ayuda a sus compañeros, lo que significa pérdida de tiempo.

El parámetro asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo se ponderó una calificación de 4 (adecuado), ya que se evidencia que el personal es disciplinado para estar a tiempo, en lo referente a la presentación personal la calificación es de 4 (adecuada), estos parámetros observados nos permiten identificar puntos fuertes y débiles que tiene la Ferretería que sirven de base para analizar el desempeño laboral del personal y su relación con el proceso de gestión del talento humano.

#### 4.1.5. Tablas de contingencia encuesta a los empleados

**Tabla 4.** Selección del personal- Colocación del personal

		<b>P.4 ¿Los conocimientos y habilidades que Ud. posee van acordes al puesto de trabajo?</b>			Total	
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces		
<b>P.3 ¿Considera Ud. que un adecuado proceso de selección del talento humano garantiza un desempeño efectivo en el puesto de trabajo?</b>	Siempre	Recuento	2	6	10	18
		% del total	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
Total		Recuento	2	6	10	18
		% del total	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Algo importante a destacar es que un adecuado proceso de selección del talento humano garantiza un desempeño efectivo en el puesto de trabajo, mientras mejor sean seleccionadas las personas mejor colocadas estarán en sus puestos de trabajo, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades y por ende su desempeño será mejor; pero al instante que tengan complicaciones en su ubicación el desarrollo de las tareas en el puesto de trabajo será negativo.

**Tabla 5.** Compensación del personal- Eficacia

			<b>P.17 ¿Cumple con las metas establecidas en función de las actividades de su puesto de trabajo?</b>			Total
			Casi siempre	Algunas veces		
<b>P.7¿La Armas proporciona comisiones económicas de educación, transporte, alimentación, vivienda?</b>	Ferretería	Casi siempre	Recuento	5	3	8
			% del total	27,8%	16,7%	44,4%
		Algunas veces	Recuento	0	10	10
			% del total	0,0%	55,6%	55,6%
	Total		Recuento	5	13	18
			% del total	27,8%	72,2%	100,0%

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Se puede observar que la escasa compensación económica al personal, se muestra en el bajo desempeño laboral, porque hace que el trabajador sienta que su esfuerzo no merece la pena y que no es parte importante de la empresa, esto a la vez influye en el incumplimiento de las metas establecidas en cada puesto de trabajo. Pero al momento de brindar mejores comisiones económicas, estas representan un medio para motivar al trabajador a alcanzar las metas establecidas y por ende su desempeño es más efectivo.

**Tabla 6.** Desarrollo del personal- Eficiencia

			<b>P.14 ¿Conoce Ud. de forma clara las funciones asignadas a su puesto de trabajo?</b>			Total	
			Siempre	Casi siempre	Algunas veces		
<b>P.8¿Ha recibido capacitaciones?</b>	SI	Recuento	3	1	1	5	
		% del total	16,7%	5,6%	5,6%	27,8%	
	NO	Recuento	1	2	10	13	
		% del total	5,6%	11,1%	55,6%	72,2%	
	Total		Recuento	4	3	11	18
			% del total	22,2%	16,7%	61,1%	100,0%

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Se puede constatar que la falta de capacitación al personal, se ve reflejada en los insuficientes conocimientos que tienen los empleados de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo. Por esta razón la capacitación tiene mucha importancia dentro de una empresa porque permite formar a los colaboradores con temas de acuerdo al área en la que se encuentren para que puedan conocer de forma clara sus funciones y realizar las tareas de forma correcta, esto dará un soporte en el desempeño y atención que ofrezca la Ferretería Armas.

Por lo tanto, la capacitación auxilia a los empleados de la empresa a desempeñar mejor su trabajo actual, y sus beneficios se prolongan a lo largo de su vida laboral para cumplir futuras responsabilidades.

**Tabla 7.** Retención del personal- Eficacia

			<b>P.17 ¿Cumple con las metas establecidas en función de las actividades de su puesto de trabajo?</b>		Total
			Casi siempre	Algunas veces	
<b>P.11 ¿Cómo es el ambiente laboral en la “Ferretería Armas”?</b>	Agradable	Recuento	5	10	15
		% del total	27,8%	55,6%	83,3%
	Regular	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	16,7%	16,7%
Total	Recuento	5	13	18	
	% del total	27,8%	72,2%	100,0%	

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Cuando el ambiente laboral no es muy agradable tiene un efecto sustancial en el rendimiento laboral porque los empleados no cumplen totalmente las metas establecidas en los diferentes puestos de trabajo. En cambio, sí se desarrolla un ambiente laboral mucho más favorable, los empleados aportan un mejor desempeño, se crean equipos comprometidos con el trabajo, los clientes están más satisfechos y la Ferretería Armas se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

#### 4.1.6. Tablas de contingencia encuesta a clientes

**Tabla 8.** Confiabilidad- Atención personalizada

			<b>P.2 ¿El personal atiende sus necesidades y problemas?</b>				Total
			Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	
<b>P.6 ¿El personal que atiende posee los conocimientos adecuados acerca del producto solicitado?</b>	Siempre	Recuento	13	16	11	0	40
		% del total	6,0%	7,4%	5,1%	0,0%	18,4%
	Casi siempre	Recuento	3	24	29	0	56
		% del total	1,4%	11,1%	13,4%	0,0%	25,8%
	Algunas veces	Recuento	5	42	68	2	117
		% del total	2,3%	19,4%	31,3%	0,9%	53,9%
	Casi nunca	Recuento	0	1	3	0	4
		% del total	0,0%	0,5%	1,4%	0,0%	1,8%
	Total	Recuento	21	83	111	2	217
		% del total	9,7%	38,2%	51,2%	0,9%	100,0%

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

Un factor determinante es que el personal no cuente con los suficientes conocimientos sobre los productos, el cual se evidencia a la hora de atender las necesidades y solucionar problemas de los clientes. Esto puede ser ocasionado por la escasa capacitación al personal en temas que ayuden a brindar al cliente una mejor atención, información oportuna y cumplan con la totalidad de sus expectativas.

**Tabla 9.** Amabilidad –Satisfacción

			<b>P.1 ¿Qué tan satisfecho está Ud. con la atención brindada por el personal de la Ferretería Armas?</b>			Total
			Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	
<b>P.4 ¿Recibe Ud. un trato amable por el personal?</b>	Siempre	Recuento	3	34	4	41
		% del total	1,4%	15,7%	1,8%	18,9%
	Casi siempre	Recuento	4	58	87	149
		% del total	1,8%	26,7%	40,1%	68,7%
	Algunas veces	Recuento	7	16	3	26
		% del total	3,2%	7,4%	1,4%	12,0%
	Casi nunca	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%
	Total	Recuento	14	108	95	217
		% del total	6,5%	49,8%	43,8%	100,0%

**Fuente:** Investigación de Campo diciembre 2017

**Elaborado por:** Dayanara Cuasapás

La base de cualquier negocio son los clientes, pero si ellos no reciben siempre un trato amable por parte del personal no estarán muy satisfechos con la atención recibida y pueden dejar de ser clientes en cualquier momento. Por lo tanto, es muy importante que el talento humano se encuentre capacitado, motivado y comprometido a ofrecer una excelente atención, con la finalidad de marcar la diferencia y retener a los clientes. Considerando que un cliente que recibe una buena atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprar y, además, que muy probablemente recomiende a otras personas.

## **4.2. DISCUSIÓN**

La gestión del talento humano en los últimos años ha tomado importancia en las diferentes empresas con el interés de obtener buenos resultados y contar con personal adecuado en los diferentes puestos de trabajo. Por esta razón, se investigó la relación que existe entre gestión del talento humano y desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel, que es una empresa privada con más de una década de experiencia en la comercialización de productos para el mercado ferretero del cantón Montúfar, con 18 empleados distribuidos en tres áreas que son: administrativa, ventas y bodega.

Según Chiavenato (2011) la gestión del talento humano es un conjunto de subsistemas conectados y diseñados para incorporar, colocar, compensar, desarrollar y retener a las personas con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral de las personas dentro de las empresas. Por lo tanto, realizada la investigación en la ferretería y posterior la interpretación, análisis, evaluación e inferencia se determinó los siguientes resultados:

El reclutamiento y la selección de personal llamada RSP forman el subsistema incorporación del personal que sirve para atraer y elegir a la persona idónea para cubrir un puesto vacante (Fernández, 2017). Sin embargo, en la Ferretería Armas esto no sucede, porque el 83% de los trabajadores menciono que conoce que existe un puesto vacante por medio de contacto con amistades. Por lo tanto, se puede analizar que se utilizan escasas técnicas de reclutamiento para dar a conocer la existencia de un puesto vacante, considerando que entre menos solicitudes de empleo reciba la empresa, los reclutadores tendrán escasa oportunidad de encontrar a la persona correcta con características y competencias necesarias para un desempeño efectivo del puesto de trabajo.

En lo referente a la selección del personal, el 56% de los empleados encuestados manifiestan que no están ubicados en los puestos de trabajo de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, esto sucede porque de acuerdo a los resultados de la entrevista el gerente contrata al personal sin tomar en cuenta las competencias necesarias que exige el puesto de trabajo. De ello deducimos que existe una deficiente selección en la Ferretería Armas que se relaciona negativamente en el desempeño de los empleados, porque el 72% de los empleados menciona que algunas veces cumplen con las metas establecidas, así mismo el 61% manifiesta que algunas veces conoce de forma clara las funciones de su puesto de trabajo, lo que significa pérdida de tiempo ya que se evidenció que el personal en un 50% solicita ayuda a sus compañeros. Estos resultados coinciden con Camargo (2014), en donde menciona que, al no elegir al candidato con conocimientos, valores y actitudes acordes al puesto de trabajo, influye significativamente en el desempeño alcanzado y rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, el reclutamiento y la selección son pilares fundamentales dentro de la gestión del talento humano, para crear un equipo competitivo y que aporte valor a la Ferretería Armas, ya que requiere de tiempo para encontrar al candidato más conveniente, así como de un trabajo anterior de definición de puestos de trabajo y de definición de los perfiles de los trabajadores. Tomando en cuenta que la ferretería no se beneficia al tener un trabajador que no siente satisfacción de hacer lo que hace, y el colaborador tampoco se beneficia al realizar una actividad que no disfruta, y, por ende, esto conlleva a que tampoco se sienta parte de la empresa.

De igual manera el análisis de los resultados de la entrevista y la ficha de observación permitió identificar que la Ferretería Armas no realiza el diseño y descripción de puestos, que afecta en el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, formación y evaluación de desempeño del personal del área administrativa, ventas y bodega. Es decir, al no contar el empleador de la ferretería con un documento detallado de las funciones de los diferentes puestos, no puede planificar y desarrollar procesos de reclutamiento y de selección efectivos, de igual manera no puede determinar que conocimientos, aptitudes y capacidades tiene el empleado, y en cuáles muestra insuficiencia. Así mismo no puede evaluar con precisión el rendimiento del talento humano porque no conoce con exactitud cuáles son las funciones que hace y que objetivos debe cumplir. Estos resultados coinciden con (Torres y Jaramillo, 2014) que mencionan que en muchas empresas se desconoce en gran medida el trabajo que realizan algunos de sus empleados y solo se tiene una idea vaga de sus actividades.

De igual manera (Stettinius, Doyle y Colley, 2009) refieren que el gerente debe colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados y deshacerse de las personas inadecuadas. Para ello, es necesario realizar el diseño y descripción de cargos, orientación de las personas, para que el empleado conozca sus tareas, responsabilidades y condiciones.

De ahí surge la importancia de realizar el diseño y descripción de puestos, porque casi todas las actividades de gestión del talento humano se basan en la información que proporciona el diseño y la descripción de los puestos, ya que produce contribuciones para el reclutamiento, selección, colocación, desarrollo del personal y evaluación de desempeño. Es por ello, que la ferretería debería establecer un manual para diseñar claramente cuáles tareas y funciones deben ejecutar cada día, concurrendo a los miembros del equipo para establecer prioridades en el manejo del tiempo y distribuyendo las cargas de trabajo entre los colaboradores según sus talentos y potencialidades con el fin de incrementar la eficacia y la productividad en el logro de los objetivos, (Caldas, Carrión, y Heras, 2017). Tomando en cuenta que la Ferretería Armas solo funcionará cuando en sus puestos de trabajo tenga personas capaces de un correcto desempeño de las tareas para las que fueron seleccionadas, admitidas y capacitadas.

Chiavenato (2011) considera que la evaluación del desempeño representa una técnica de imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite descubrir problemas en la integración del empleado a la empresa, la supervisión del personal, así como desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto. No obstante, en la Ferretería Armas, de acuerdo a los resultados de la entrevista, esta no se gestiona porque el gerente y la secretaria, que son las personas encargadas de la parte de talento humano están acumulados de trabajo y no pueden desarrollar esta actividad. Así mismo, el 78% de los empleados encuestados menciono que se autoevalúa, es decir no existe un instrumento técnico que valide la efectividad del trabajo realizado. Esto debido a que la empresa no cuenta con una persona capacitada para ejercer esta área.

Por esta razón, al no considerar el Gerente a la evaluación del desempeño como un elemento fundamental en el proceso de dirección estratégica, provoca que los empleados no conozcan si están desarrollando bien sus funciones en las diferentes áreas y que necesitan mejorar para el cumplimiento de los objetivos individuales y empresariales. Por lo tanto, la ferretería debería asignarle a la misma el tiempo suficiente y la importancia que requiere, debido a que es un proceso sistémico, lleva bastante tiempo diseñarlo y adaptarlo. Tomando en cuenta que en la actualidad las empresas cada vez han venido tomando conciencia sobre la idea de que el

elemento clave que determina su éxito y competitividad en el mercado, es la manera en que aprovechan el trabajo de sus colaboradores (Sánchez y Calderón, 2012).

Por otra parte, Lacalle (2016) manifiesta que la organización deberá realizar una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los empleados de la misma, para adecuar su remuneración y mejorar su rendimiento mediante formación específica. A tales consideraciones, se explica lo que debe ser decepcionante para un trabajador de alto rendimiento en su puesto de trabajo, recibir el mismo aumento de sueldo que un compañero que no lo merezca, eso da como consecuencia, falta de incentivo para realizar una buena tarea. Por tanto, surge la necesidad de conocer cómo está siendo dirigido el talento humano de la Ferretería Armas y si este contribuye a la empresa con base a los parámetros establecidos en términos de oportunidad, calidad y cantidad del valor agregado que este proporcione para el logro de las metas trazadas. Para estar al tanto de este interrogante es necesario poder evaluar imparcialmente el desempeño de sus empleados para prevenir pérdidas de recursos, estableciendo los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.

Algo que destacar es que, a pesar de los inconvenientes presentados, según la entrevista las personas encargadas de la parte de Talento Humano si realizan el proceso de inducción al personal nuevo que se integra a la Ferretería Armas, el cual dura una semana, en donde se le indica las funciones a su cargo y la orden de ejecución, con el propósito de que tengan un desempeño efectivo. Esta acción es corroborada con el análisis de los resultados de la encuesta, considerando que el 94% de los empleados mencionó que si recibió capacitación al inicio de su labor sobre las tareas a desempeñar. Según (Buberman, Menasches, y López, 2014) mencionan que las ferreterías que realizan programas de inducción para sus nuevos colaboradores pueden aumentar la retención de los mismos en un 85%. Por otra parte, para Chiavenato (2011) refiere que los cursos de inducción tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con la cultura, la estructura, el lenguaje de la organización, con los principales productos, la misión y objetivos de la empresa. Su propósito es que el recién llegado asimile normas, valores, actitudes y patrones de comportamiento deseados.

Como se puede evidenciar la Ferretería Armas está desarrollando parte del proceso de colocación del personal, pero no es suficiente solo en el inicio de la integración, es fundamental implementar un proceso continuo de formación para que los empleados adquieran, desarrollen y actualicen sus conocimientos y actitudes para mejorar su desempeño de las funciones laborales.

En cuanto a la relación de la dimensión compensación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores se encontró que, el 28% del personal que recibe casi siempre incentivos económicos extras de educación, transporte, alimentación, y vivienda, muestra un mayor compromiso para cumplir las metas establecidas en cada puesto de trabajo. En comparación con el 56% de los empleados que mencionaron que algunas veces reciben incentivos económicos extras, los cuales muestran un menor compromiso para cumplir con los resultados.

Por lo tanto, esto conlleva a apreciar que las comisiones económicas que proporciona la Ferretería Armas se relacionan directamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Estos datos se sustentan con el análisis comparativo de la Tabla 5 y con la investigación de (Manriquez y Sánchez, 2017) que refiere que la estrategia de compensación a través de salarios aumenta el compromiso afectivo, mientras disminuye el compromiso continuo. En comparación con la estrategia de compensación a través de incentivos económicos, donde los trabajadores asalariados tienen un mayor sentimiento de apego y compromiso para realizar su trabajo y un menor sentimiento de permanecer en la empresa solo por la necesidad de un empleo.

Por lo tanto, se deduce que la compensación económica representa un factor determinante para la Ferretería Armas porque es parte de la motivación que se les puede dar a los colaboradores idóneos para retenerlo e impulsarlo a poner todo su empeño para alcanzar las metas debido a que se sienten más comprometidos y motivados. De igual manera a través de las comisiones económicas la ferretería otorga a sus empleados una recompensa para enmendar el daño que les ocasiona su trabajo (Juárez y Carrillo, 2014).

Para nuestro caso, uno de los factores que influyen en el desempeño laboral es la capacitación, de acuerdo a la ficha de observación y los resultados de la Tabla 6 se encontró que, el 28% de los empleados que si han recibido capacitaciones por parte de los proveedores les ha permitido actualizar sus conocimientos para desempeñar mejor sus funciones y brindar respuestas a tiempo al cliente. Sin embargo, el 72% de los empleados no han recibido capacitación adecuada, y esto influye a que se sientan desmotivados porque el 61% del personal manifestó que carece de los conocimientos necesarios sobre las funciones de su puesto de trabajo y sobre los productos que solicitan los clientes. Esto resulta pérdida de tiempo debido a que solicitan ayuda a sus compañeros y mala atención al cliente que daña finalmente a toda la empresa.

Por lo tanto, a través de los programas de capacitación se logra desarrollar las habilidades y conocimientos de cada empleado de la ferretería, entonces es ahí en donde el desempeño del trabajador se relaciona con que la capacitación sea adecuada y oportuna para cumplir con las funciones del puesto de trabajo. Es decir, es la manera en el que el trabajador indica de qué manera está realizando el trabajo establecido de acuerdo a las metas alcanzadas.

Estos resultados coinciden con (Casma, 2015) en su investigación sobre capacitación y desempeño laboral donde menciona que toda preparación y entrenamiento permanente del empleado tiene relación directa con el desempeño laboral. Así mismo, se concuerda con Chiavenato (2011) que sostiene que la capacitación es una actividad organizada, por medio del cual los trabajadores desarrollan habilidades, obtienen conocimientos en función de objetivos determinados.

Por este motivo, la inversión que ejecute la empresa en capacitación y progreso de sus empleados, se refleja claramente en los resultados de la misma, la optimización de recursos y la imagen que proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, proporcionando una formación continua al avance de los cambios del entorno de la empresa (Pardo y Díaz, 2014). Por ello, es importante que la Ferretería Armas detecte en cada área las necesidades de capacitación del talento humano; identificando diferencias entre lo que estos hacen versus lo que deberían hacer, a fin de establecer, las estrategias, objetivos y plan de acción, para conseguir que los empleados sean eficientes en sus tareas empleando el menor tiempo y esfuerzo posible. Considerando que la capacitación e-learning que está en auge complementada con la capacitación presencial proporciona a los trabajadores más recursos como estrategia para descubrir las respuestas a las necesidades de un mercado cada vez más exigente y conocer los productos de tal forma que sepa cuáles son los más apropiados.

Otro factor importante a recalcar es que las diferentes áreas de trabajo de la Ferretería Armas cumplen con las normas de seguridad e higiene, lo cual permite identificar que si existen procedimientos, reglamentos y responsabilidades de la Ferretería hacia sus trabajadores. Las mismas que pudieran mejorar la organización efectiva del trabajo y el desempeño de los trabajadores.

Chiavenato (2011) refiere que son actividades conjuntas que trascienden directamente en el desempeño eficiente de las funciones y en la moral de los colaboradores. Así mismo según la investigación realizada por (Céspedes y Martínez, 2016) la seguridad e higiene laboral es un

compromiso compartido entre empleados y gerentes, que debe administrarse como un trabajo en equipo desde el establecimiento y seguimiento de procedimientos para el diseño del lugar de trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.

Por lo tanto la seguridad e higiene laboral, además de cooperar a resguardar la integridad física y mental de los empleados en las diferentes áreas de la Ferretería Armas, constituye una estrategia para lograr un buen desempeño de los trabajadores y la organización, ya que al evitar la ocurrencia de incidentes y resguardar la salud del empleado, se maximiza el uso de recursos y tiempo utilizado para desarrollar sus funciones sin complicaciones, siendo obligatorio formarlos en la prevención de riesgos, también promover el trabajo en equipo, a fin de garantizar la seguridad y bienestar de todos los miembros mediante un ambiente físico seguro y motivador.

Una gran debilidad de la Ferretería Armas es que el clima laboral no es muy agradable y tiene un efecto sustancial en el desempeño de los trabajadores, debido a que no cumplen totalmente las metas establecidas en los puestos de trabajo, esto se sustenta a partir de datos que se obtuvo de la Tabla de contingencia 7 y la ficha de observación. Como también de la investigación desarrollada por García (2017) que menciona que el clima organizacional, adquiere importancia por su relación con los procesos empresariales y psicológicos como: la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, el aprendizaje, la comunicación, entre otros, por ende, su influencia en la eficiencia de la empresa y en la satisfacción de sus empleados.

Así mismo (Zenteno y Durán, 2016) encontró una relación específica entre el clima laboral y el desempeño de una empresa; su investigación demostró el efecto mediador del ambiente laboral, medido a través de encuestas en el impacto de los procesos de Gestión del Talento Humano sobre el desempeño organizacional. Por ello, un clima laboral positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la empresa provocando automáticamente un mejor desempeño en los empleados. Por el contrario, un clima laboral negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Serrano y Portalanza, 2014).

Referido de lo anterior para la Ferretería Armas es muy importante el cumplimiento eficaz de las metas en cada puesto de trabajo, pero esto no puede ser posible sin el compromiso de las personas que diariamente conviven en el lugar, por lo tanto es necesario que el líder fomentó

un ambiente laboral agradable, donde todas las personas se incluyan y apoyen al desarrollo por su propia decisión y no se sientan forzados a realizar tareas que no desea, porque la motivación de estos no solo depende del sueldo asignado, sino también del estado del ambiente en el que desarrolla sus actividades diarias.

Así mismo, está confirmado que las organizaciones que permanecen en el tiempo son los que tienen en cuenta su desarrollo perdurable, creando relaciones justas y equitativas con los diferentes stakeholders, de manera que todos salgan ganando (Caldas, Carrión, y Heras, 2017). Por lo tanto, al mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo, es una manera en que la gerencia se comunica y dirige a los trabajadores, para reducir los conflictos en el lugar de trabajo, mantener el compromiso e incrementa la productividad, así el lugar de trabajo es más eficiente y favorable.

Por otro lado, se ha tomado en cuenta la percepción de los clientes externos para evaluar el desempeño laboral de los empleados con los que tiene contacto, tomando en cuenta que el éxito de la de Ferretería Armas depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, los cuales son cada vez más exigentes, ya no solo buscan precio y calidad, sino también, personal calificado, buena atención, ambiente agradable, trato personalizado y servicio rápido (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013).

A partir del análisis de los resultados obtenidos de la encuesta a los clientes externos y la Tabla 8, los empleados no pueden generar relaciones de confianza con sus clientes, porque el 54% de los clientes encuestados manifiesta que la persona encargada de atender no posee los suficientes conocimientos sobre los productos que solicitan, el 51% menciono que algunas veces atienden sus necesidades y problemas, así mismo el 56% algunas veces recibe respuestas a tiempo. De ello deducimos que existe un deficiente desempeño laboral de los trabajadores de la Ferretería Armas que influye en la satisfacción del cliente y por ende en el crecimiento de la empresa.

Estos resultados son sustentados por Godoy (2011) que menciona que está comprobado que más del 20% de las personas que renuncian a comprar un producto, lo hacen debido a deficiencia de información no adecuada cuando se interrelacionan con el talento humano encargado de atender y motivar a los clientes. Es corroborada también por Iturrioz (2017) la confianza de los clientes se construye con la calidad del producto, la excelente operacional y el capital humano durante las interrelaciones; al fin y al cabo, los empleados que desempeñan

funciones de tipo comercial han de conseguir que sus conocimientos y habilidades despierte la confianza de quienes esperan una atención personalizada ya que en ultimo termino lo que realmente importa en la percepción del cliente externo.

Una de las acciones a considerar es que, el 69% de los clientes manifestó que casi siempre el personal trata con amabilidad al cliente, así mismo 54,4% señaló que casi siempre existe agilidad para la entrega de los productos, los mismos que contribuyen a que el cliente tenga una buena apreciación de la ferretería y no abandone el proceso de compra.

Por lo tanto, si la Ferretería Armas pretende tener éxito en su gestión empresarial debe tener contemplada la satisfacción de los clientes externos, la cual se consigue con una adecuada gestión de talento humano, en donde el personal dedicada a la venta y posventa se sienta motivado y comprometido para proveer una mejor experiencia al cliente. Además, es importante evaluar la capacidad de su capital humano para identificar las posibles deficiencias en conocimientos y mejorar continuamente los procesos de atención al cliente a través del coaching individual, dar feedback en el transcurso de todo el año, trabajar sobre las capacidades a desarrollar, sobre las fortalezas, sobre los intereses, y sobre todo en encontrar el mejor lugar donde cada empleado pueda dar lo mejor de sí mismo. Considerando que, a mayor compromiso laboral, mayor niveles operativos y mayor nivel de satisfacción de los clientes (Romero y Romero, 2006).

En conclusión, el modelo de gestión del talento humano que desarrolla la Ferretería Armas está caracterizada por: El gerente recluta al personal por medio de contacto con amistades, después llama a los interesados para la entrevista y si está apto se le otorga la oportunidad de trabajar en la empresa. Una vez contratado, la ferretería realiza el proceso de inducción al nuevo integrante, el cual dura una semana donde se le indica verbalmente las tareas.

En cuanto a la compensación del personal, se paga el sueldo en base al puesto que desempeña y se proporciona incentivos económicos extras en función de los aportes que haga cada empleado. Respecto a la formación del personal, los empleados reciben algunas veces capacitación por parte de los proveedores. En lo referente a la evaluación de desempeño no se aplican instrumentos, pero si realiza la ferretería controles en las diferentes áreas para que a los trabajadores cumplan con sus funciones y tengan un mejor desempeño. Para retener al personal, se proporciona un área de trabajo que cumplan con las normas de seguridad e higiene, todo esto enfocado a que exista predisposición del empleado para trabajar.

Con base a lo mencionado anteriormente se demostró que la ejecución del modelo de gestión del talento humano de forma empírica, está relacionado con el desempeño del personal de la Ferrería Armas. Por esta razón, es imprescindible que el gerente emplee una gestión de personal adecuada como un elemento clave dentro de la estrategia empresarial que le permita un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de los empleados. Considerando que el capital intelectual es el activo que le otorga el mayor porcentaje de productividad y crecimiento. Por esta razón, captarlo, seleccionarlo, entrenarlo es una gran inversión, no para otras empresas, sino para sí misma.

Así mismo es necesario brindar motivación e incentivos económicos que cubran las expectativas reales de los colaboradores de la ferretería. De igual manera es esencial fomentar las relaciones sociales y el trabajo en equipo con la intención de empoderar al trabajador para que se sienta dueño de su trabajo, y por tener esa percepción prestará el mejor servicio a su cliente y por ende a la empresa. Finalmente, el gerente debería evaluar el desempeño de sus colaboradores para comprobar el grado de cumplimiento de las funciones con el objeto de fijar medidas para mejorar su rendimiento futuro.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- No se realiza el diseño y descripción de puestos que permita el adecuado proceso de reclutamiento, selección, colocación y evaluación del personal, para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los empleados.
- No se aplica instrumentos de evaluación del desempeño a los empleados, lo cual limita que sea un recurso de ayuda, para mejorar su labor cotidiana, así como su potencial de desarrollo.
- La ferretería proporciona escasos incentivos económicos que influyen notablemente en el grado de compromiso de los empleados, para cumplir las metas establecidas en cada puesto de trabajo.
- Existe limitada capacitación acorde a las necesidades del talento humano, debido a que la ferretería no tiene establecido temas y técnicas de capacitación, que impiden el desarrollo del conocimiento y las competencias de los colaboradores, para lograr un trabajo efectivo y de calidad en cada puesto.
- Los empleados de la ferretería no poseen los suficientes conocimientos sobre la cartera de productos que ofrece, por lo tanto, no pueden generar relaciones de confianza con los clientes y satisfacer sus necesidades.
- La ferretería no dispone en el área administrativa de personal calificado en temas de gestión del talento humano, lo que genera inconsistencias y ausencia de procedimientos que permitan gestionar de forma efectiva al personal.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar el diseño y descripción de puestos para tener una mejor organización y coordinación de todas las funciones, considerando que el personal sabrá qué hacer y cómo hacer, y a su vez proporcionar la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión del talento humano.
- Se recomienda realizar la evaluación del desempeño que permita medir la efectividad del trabajo ejecutado en los puestos de trabajo y basándose en los resultados detectar las necesidades reales de formación para dar feedback al colaborador sobre su conducta y desempeño.
- Es factible proporcionar incentivos económicos a los trabajadores para que su desempeño sea satisfactorio, tengan mejores ideas, se sienten a gusto en su trabajo y contribuyan al logro de los objetivos de la ferretería.
- El importante diseñar un plan de capacitación que responda a las necesidades de los empleados, para complementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, que fortalezca su desempeño en el puesto de trabajo.
- Es esencial ubicar en el puesto de vendedor, a personas que demuestren conocimientos y capacidad para crear un buen vínculo con el cliente y generar un clima de confianza.
- Se recomienda incorporar a personal calificado en el área administrativa para la implementación, seguimiento y evaluación de los procesos de gestión del talento humano.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2014). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Limuxa.
- Alvarado, M., y Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de La Enseñanza y el Aprendizaje*. Madrid: Copyright.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: EPISTEME.
- Banco central del Ecuador. (2017). Desempleo. Recuperado el 12 de mayo del 2017, de Desempleo: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Buberman, S., Menasches, M., y López, I. (2014). *La importancia de un proceso de capacitación continuo en las empresas*. Recuperado <https://www.wormholeit.com/es/novedades/480-la-importancia-de-un-proceso-de-capacitacion-continuo-en-las-empresas>.
- Caldas, M., Carrión, R., y Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Editex.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas. (Tesis inédita de maestría). Lima: Enrique Gusmán y Valle.
- Céspedes, G. y Martínez, J. (2016). Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. 22,1-46. doi: 10.1016/j.rlds.2016.03.001
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill

Cuestas, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Deloitte University Press. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016*. México: Copyright.

El Mundo. (2015). La selección de personal en España se basará este año en los datos. Recuperado el 17 de mayo de 2017, La selección de personal en España se basará este año en los datos: <http://www.elmundo.es/economia/2015/02/05/54d2714de2704ea4468b4576.html>

Enríquez, L. (2014). *Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. (Tesis inédita de ingeniería). Tulcán: UPEC.

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: TUTOR FORMACIÓN.

Freitman, J. (2012). *Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad*. México: Pax México.

García, V. (2015). *Diseño del manual de procedimientos de mejoramiento del desempeño laboral para una escuela de conductores no profesionales en el cantón Tulcán Provincia del Carchi*. (Tesis inédita de maestría). Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador.

García, M. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1),37-48.

George, B., y Scott, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México:Cengage Learning.

Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente. *Revista Venezolana*.4, 23-35.

Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *Revista del departamento Contaduría y Finanzas*.1-36.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.

- Iturrioz, J. (2017). *El liderazgo en el siglo XXI: Coaching, equipos, clientes y resultados*. Madrid, España: Planeta.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos 3ª ed.* México: Copyright.
- Jones, y George. (2010). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Juárez, J.y Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Patria S.A.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. México: Editex.
- Manriquez, y Sánchez. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el Compromiso Organizacional en los docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 16(2),91-103.doi: 10.5585/riae.v16i2.2455
- Mera, G., Almeida , D., y Pérez, R. (2016). Análisis del nivel de profesionalización y su influencia en la cultura organizacional de las microempresas del cantón Tulcán. SATHIRI, volumen (10).
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia. Fidelítas, volumen (40).
- Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Naranjo, J., y Olga, L. (2015). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa*. Colombia: Universidad del Norte.
- Oñate, S. (2013). La retención del talento humano es clave para la productividad de una empresa. Líderes, volumen (3).
- Othón, J. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Patricia Editorial.
- OECD. (2018). *Segundo estudio de la OCDE sobre Contratación Pública en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS): Rediseñando las Estrategias para el cuidado de la salud*. París : OCDE.

- Pardo , C., y Díaz , O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Revista Suma de Negocios*, 5(11),39-48. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70018-7
- Pato, S. (2018). *Manual. Entrevista de selección de personal*. Madrid: CEP S.L
- Pérez, O. (2016). Importancia de la gestión de talento humano en la empresa. Recuperado el 20 de mayo de 2017, Importancia de la gestión de talento humano en la empresa: <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>.
- Romero, G., y Romero, J. (2006). Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(3),581-591. Recuperado el 2018-02-07, de: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000300011&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000300011&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-9518.
- Serrano Orellanaa, J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Suma de Negocios*, 5(11),117-125.
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32),54-82.
- Stettinius, W., Doyle, J., y Colley. (2009). *Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Torres, J., y Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Torres, J. (2016). *Manual. Gestión del tiempo, recursos e instalaciones*. Madrid, España: EDITORIAL CEP S.L.
- Ventura, B., y Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Bogotá, Colombia: CopyRight
- Ventura, B. (2012). *Operaciones Administrativas de recursos humanos*. Madrid: COPYRIGHT.

Velázquez, M. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1),37-48.

Zenteno-Hidalgo, Á. C., y Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral. *Revista Innovar Journal*,26(59), 119-136.doi:10.15446/innovar.v26n59.54367.

## VII. ANEXOS

### ANEXO 1: Cuestionario dirigido a los empleados.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL EN LA FERRETERÍA ARMAS DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL.**



**Formulario 001**

**Objetivo:** Realizar el levantamiento de la información sobre la gestión del talento humano y desempeño Laboral de la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.

**Dirigido a:** Personal del área administrativa, ventas y bodega de la “Ferretería Armas” de la ciudad de San Gabriel.

**Instrucciones:** La encuesta es confidencial y su respuesta no compromete el desenvolvimiento de sus labores. Marque con una X según corresponda su respuesta.

**Datos informativos**

Área de trabajo..... Puesto de trabajo.....  
 Nivel de instrucción.....  
 Tiempo que labora en la Ferretería: 0-2 años..... 3-5 años..... 6-8 años..... 9-11.....

**A. Reclutamiento del personal**

1. ¿Cómo se enteró Ud. que existía en la “Ferretería Armas” un puesto vacante?

01. Anuncios en diarios de la localidad	
02. Contacto con amistades	
03. Por medio de la página web	
04. Anuncios en la radio y TV	
05. Ninguna de las anteriores	

2. ¿Cuándo hay un puesto vacante en la “Ferretería Armas”, conoce Ud. que es cubierto por?

01. Asenso de empleados internos de la “Ferretería Armas”	
02. Personal Externo a la “Ferretería Armas”	
03. Ninguna de las anteriores	

**B. Selección del personal**

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	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

**C. Colocación de las personas**

4. ¿Los conocimientos y habilidades que Ud. posee van acordes al puesto de trabajo?

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	
----------------	--	------------	--	-------------------------------	--	--------------	--	------------------	--

**D. Compensación del personal**

6. ¿Considera Ud. ¿Que el salario básico mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿La Ferretería Armas proporciona comisiones económicas de educación, transporte, alimentación, vivienda?

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

**E. Desarrollo del personal**

8. ¿Ha recibido capacitaciones?

SI		NO	
----	--	----	--

(Si su respuesta es SI responder la pregunta 9 y 10, caso contrario contestar la pregunta 11)

9. ¿Las capacitaciones que ha recibido contribuyen a desempeñar correctamente su trabajo?

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

10. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido para mejorar su desempeño?

01. Actualizar conocimientos	
02. Procesos de innovación en el puesto de trabajo	
03. Otros	

**F. Retención del personal**

11. ¿Cómo es el ambiente laboral en la “Ferretería Armas”?

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	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

**G. Evaluación del desempeño laboral**

13. ¿De las siguientes opciones escoja cuál de estas técnicas le aplican para evaluar el desempeño de su trabajo?

01. Evaluación comparativa entre compañeros de trabajo	
02. Se evalúa usted mismo	
03. Jefe administrativo verifica su trabajo realizado	
04. Ninguna de las anteriores	

**H. Eficiencia**

14. ¿Conoce Ud. de forma clara las funciones asignadas a su puesto de trabajo?

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

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

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

16. ¿Se le capacitó al inicio de su trabajo sobre las funciones que debe desempeñar en su área?

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

**I. Eficacia**

17. ¿Cumple con las metas establecidas en función de las actividades de su puesto de trabajo?

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

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2. Cuestionario dirigido a los clientes externos.



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FERRETERÍA ARMAS DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL



#### Formulario 002

**Objetivo:** Evaluar la perspectiva del cliente externo sobre el desempeño laboral de los empleados de la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.

**Dirigida a:** Los clientes externos de la “Ferretería Armas” de la ciudad de San Gabriel.

**Instrucciones:** Marque con una X según corresponda su respuesta.

La encuesta tiene fines académicos.

#### Datos informativos

**Género:** M..... F..... **Edad:** 18-28..... 29-39..... 40-50..... 51-61..... 62 en adelante.....

#### A. Atención personalizada

1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con la atención brindada por el personal de la Ferretería Armas?

Muy satisfecho		Satisfecho		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	
---------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	-------	--

#### B. Amabilidad en la atención

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

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

#### C. Confiabilidad

5. ¿El personal que atiende posee los conocimientos adecuados acerca del producto solicitado?

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

#### D. Prontitud

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 los productos?

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

**Gracias por su colaboración**

### **ANEXO 3: Guion de entrevistas aplicadas.**

#### **Entrevista**

**Objetivo:** Realizar el levantamiento de la información sobre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.

**Nombre:** Ing. Raúl Armas

**Área:** Administrativo

**Cargo:** Gerente

**Dirigido a:** Personal administrativo

#### **A. Reclutamiento y selección del personal**

##### **1. ¿Cómo desarrolla usted el proceso de reclutamiento y selección en la “Ferretería Armas”?**

Se realiza mediante la recepción de carpetas, donde se estudia con la secretaria que el empleado tenga conocimientos básicos en ferretería, después se hace una entrevista y si está apto se le otorga la oportunidad de trabajar en la Ferretería.

##### **¿Cuántos filtros deben pasar un candidato para cubrir un puesto vacante?**

Tres meses de prueba, buena actitud para trabajar y si en tres meses están aptos pueden continuar trabajando.

##### **2. ¿Se realiza un proceso de inducción al personal nuevo que se integra a la Ferretería Armas?**

Una vez que se contrata al nuevo empleado se realiza una inducción de una semana, además se les indica las funciones a su cargo y la orden de ejecución.

#### **B. Colocación del personal**

##### **3. Realiza Ud. el diseño de los puestos donde se especifican las habilidades y capacidades que se requieren para que los trabajadores puedan desarrollar las distintas tareas.**

No se realiza el diseño de los puestos porque no tenemos un documento donde se especifiquen las tareas que deben ejecutar los empleados.

#### **C. Compensación del personal**

##### **4. ¿Qué incentivos económicos brinda a los trabajadores?**

Se otorga un porcentaje económico al empleado que venda más productos y firme contratos de obras de construcción.

#### **D. Desarrollo del personal**

**5. ¿Considera que las capacitaciones para el personal son importantes? ¿Por qué?**

Las capacitaciones son muy importantes para el personal, pero hay un problema como somos de provincia las empresas están muy lejos, por lo tanto, no hay mucha capacitación y hay que estar rogando a las empresas para que lleguen a capacitar al personal, en cambio en las ciudades principales si pueden brindar capacitaciones frecuentemente.

**6. ¿Cómo detecta Ud. las necesidades de capacitación en los empleados?**

Al momento de desenvolverse con el cliente el empleado tiene miedo de vender, porque no está capacitado para vender de manera fácil cualquier producto, hay ocasiones que lo dejan ir al cliente, muchas veces como dueño de la puerta lo regreso al cliente, esto sucede porque tiene miedo y no puede desenvolverse muy bien.

**7. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Es otorgar un porcentaje por cada venta realizada, otra forma es que haya un buen ambiente laboral para que el empleado venga todos los días con ganas de trabajar, porque la mayoría de su tiempo pasa en su trabajo y comparten con los clientes, es decir la ferretería vive de sus clientes.

#### **E. Relaciones con los empleados**

**8. ¿Considera Ud. que sus empleados están comprometidos con la Ferretería Armas?**

Si están comprometidos porque hay días que toca quedarse, madrugar y lo hacen con buena voluntad, sin embargo, cuando llega un cliente y no hay un determinado producto, los empleados no le ofrecen otras alternativas, lo cual genera una disminución en ventas.

**9. ¿Cómo son las relaciones entre empleador y empleados?**

Las relaciones son buenas y mutuamente respetuosas, aunque no existe mucha confianza con los empleados porque se distraen y dejar ir al cliente.

**10. ¿Se realiza algún tipo de programa para mejorar las relaciones entre empleados?**

Se realiza charlas cada semana para que no exista una barrera entre jefe y empleado, con el objetivo de cultivar la amistad y el respeto, todo esto enfocado a que exista un buen ambiente laboral y predisposición del empleado para trabajar.

## **F. Evaluación de desempeño**

### **11. ¿Qué instrumentos se utilizan para evaluar el desempeño del personal?**

No utilizo instrumentos para evaluar el desempeño porque requieren tiempo para diseñarlos y aplicarlos, además en este momento tenemos mucho trabajo, pero casi siempre estoy en las diferentes áreas motivándolos, retirándolos aún lado y diciéndoles esto se hace así, cuando dejan ir a un cliente en ese momento no digo nada para no mostrar una mala imagen al cliente, pero después se lo llama internamente y se conversa para que tengan un mejor desempeño.

### **12. ¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el desempeño laboral?**

No se realiza evaluaciones de desempeño por lo tanto de una escala del 1 a 5 la calificación sería de 3 porque si fallan los empleados debido a la falta capacitación y evaluación del trabajo.

### **13. ¿En el transcurso del año cuántas veces se evalúa el desempeño de los empleados?**

No se realiza evaluaciones de desempeño.

## **G. Eficiencia**

### **14. La Ferretería Armas asigna recursos financieros para el cumplimiento de los procedimientos en las diferentes áreas de trabajo. (optimización recursos)**

Los recursos se asignan de acuerdo a las necesidades que haya en la ferretería.

## **H. Eficacia**

### **15. Considera usted que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. ¿Por qué?**

Si existe una relación porque si se contrató a personas con conocimientos, experiencia y buena actitud para trabajar se observa en un buen desempeño y cumplimiento de las tareas.

## Entrevista

**Objetivo:** Realizar el levantamiento de la información sobre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel.

**Nombre:** Ing. Ligia Martínez

**Área:** Administrativo

**Cargo:** Secretaria

**Dirigido a:** Personal administrativo

### A. Reclutamiento y selección del personal

#### 1. ¿Cómo desarrolla usted el proceso de reclutamiento en la “Ferretería Armas”?

Se realiza a través de contacto con amistades, posteriormente se reciben las carpetas y el gerente se encarga de revisar y llamar a los interesados para la entrevista.

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

Tres meses de prueba, en donde su jefe inmediato observa el cumplimiento de las funciones, y de acuerdo a su desempeño se determina su permanencia en el trabajo.

#### 3. ¿Se realiza un proceso de inducción al personal nuevo que se integra a la Ferretería Armas?

Los primeros días se le da a conocer las funciones, dependencias de la ferretería e inventarios de mercadería.

### C. Colocación del personal

#### 5. Realiza Ud. el diseño de los puestos donde se especifican las habilidades y capacidades que se requieren para que los trabajadores puedan desarrollar las distintas tareas.

La ferretería no cuenta con un manual de funciones.

### D. Compensación del personal

#### 6. ¿Qué incentivos económicos brinda a los trabajadores?

Los vendedores se les asignan comisiones de acuerdo al porcentaje de ventas.

### E. Desarrollo del personal

#### 7. ¿Considera que las capacitaciones para el personal son importantes? ¿Por qué?

Considero que las capacitaciones si son importantes, porque contribuyen a fortalecer y adquirir nuevos conocimientos. En años anteriores, los proveedores no brindaban capacitación

para actualizar los conocimientos, esto nos permitía brindar una respuesta a tiempo al cliente y desarrollar nuevos conocimientos para desempeñar mejor las funciones en cada puesto.

**8. ¿Cómo detecta Ud. las necesidades de capacitación en los empleados?**

Se identifica cuando llega un cliente y solicita un producto, y los vendedores por su desconocimiento no le ofrecen otras alternativas de solución, o en algunos casos piden ayuda a sus compañeros, lo cual implica pérdida de tiempo.

**9. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

A los empleados se los motiva con las comisiones que se asigna de acuerdo al rendimiento de su trabajo o con el pago de horas extraordinarias.

**F. Relaciones con los empleados**

**10. ¿Considera Ud. que sus empleados están comprometidos con la Ferretería Armas?**

La mayoría de empleados se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo, sin embargo, algunos no cumplen sus funciones asignadas o hay duplicidad de tareas.

**11. ¿Cómo son las relaciones entre empleador y empleados?**

Se trabajó bajo un marco de respeto y confianza, siempre buscando el bienestar de todos con un buen ambiente laboral.

**12. ¿Se realiza algún tipo de programa para mejorar las relaciones entre empleados?**

No se realiza.

**G. Evaluación de desempeño**

**13. ¿Qué instrumentos se utilizan para evaluar el desempeño del personal?**

No se aplica ningún instrumento.

**14. ¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el desempeño laboral?**

No se realiza evaluaciones de desempeño.

**15. ¿En el transcurso del año cuántas veces se evalúa el desempeño de los empleados?**

No se realiza evaluaciones de desempeño.

## **H. Eficiencia**

### **16. La Ferretería Armas asigna recursos financieros para el cumplimiento de los procedimientos en las diferentes áreas de trabajo. (Optimización recursos)**

Se distribuye de acuerdo a la necesidad que vaya presentando en cada área de la Ferretería.

## **I. Eficacia**

### **17. Considera usted que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. ¿Por qué?**

Si porque, desde el principio se realiza un adecuado reclutamiento y selección la Ferretería dispondrá de empleados comprometidos con su trabajo, sin embargo, debido a la falta de tiempo y capacitación sobre este tema no se ha desarrollado de manera adecuada algunos procesos.

## ANEXO 4: Ficha de observación

Ficha de Observación al Personal administrativo de la Ferretería Armas						
Objetivo de observación: Analizar el cumplimiento de funciones en el desempeño laboral del personal administrativo.						
Observadora: Dayanara Cuasapás			Formulario: 004			
Lugar de observación: Área administrativa			Fecha de observación: 06-12-2017			
Factores a observar	Calificación					Detalles de la observación
	5	4	3	2	1	
Grado de trabajo asignado		x				Adecuada en relación al puesto de trabajo
Grado de conocimiento del trabajo			x			Conoce parte de las funciones asignadas en su puesto de trabajo.
Exactitud y orden en el trabajo ejecutado			x			No establece un orden prioritario para el desarrollo de las actividades.
Actitud del empleado ante el trabajo y sus compañeros		x				Aceptable relación del empleado con sus compañeros.
Capacidad de aceptar críticas constructivas		x				El empleado está dispuesto a aceptar sugerencias para mejorar su desempeño.
Cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido	-	-	-	-	-	-----
Experiencia que posee para desarrollar las actividades			x			Posee experiencia para el desarrollo de su trabajo.
Asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo		x				Aceptable cumplimiento de asistencia y puntualidad de acuerdo a su horario establecido.
Presentación personal	x					Presentación adecuada para desarrollar su trabajo.
<p>Luego de realizar la observación respectiva se dará puntaje a los factores observados. Utilizando la siguiente escala de valoración.</p> <p>5. Muy adecuado</p> <p>4. Adecuado</p> <p>3. Poco Adecuado</p> <p>2. Nada Adecuado</p> <p>1. Inadecuado</p>						

<b>Ficha de Observación al Personal de ventas de la Ferretería Armas</b>						
Objetivo de observación: Analizar el cumplimiento de funciones en el desempeño laboral del personal de ventas.						
Observadora: Dayanara Cuasapás				Formulario:004		
Lugar de observación: Área de ventas				Fecha de observación: 07-12-2017		
Factores a observar	Calificación					Detalles de la observación
	5	4	3	2	1	
Grado de trabajo asignado		x				Adecuado en función del puesto de trabajo.
Grado de conocimiento del trabajo			x			Desconoce parte del trabajo y pide ayuda a personal de otras áreas.
Exactitud y orden en el trabajo ejecutado			x			No establece un orden para el desarrollo de las actividades.
Actitud del empleado ante el trabajo y sus compañeros			x			No pone interés para resolver conflictos con sus compañeros.
Capacidad de aceptar críticas constructivas		x				El empleado está dispuesto a aceptar sugerencias para mejorar su desempeño.
Cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido	-	-	-	-	-	-----
Experiencia que posee para desarrollar las actividades			x			Poca experiencia en el desarrollo de las actividades.
Asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo		x				Aceptable cumplimiento de asistencia y puntualidad de acuerdo a su horario establecido.
Presentación personal	x					Presentación adecuada para desarrollar su trabajo.
<p>Luego de realizar la observación respectiva se dará puntaje a los factores observados. Utilizando la siguiente escala de valoración.</p> <p>5. Muy adecuado</p> <p>4. Adecuado</p> <p>3. Poco Adecuado</p> <p>2. Nada Adecuado</p> <p>1. Inadecuado</p>						

<b>Ficha de Observación al Personal de Bodega de la Ferretería Armas</b>						
Objetivo de observación: Analizar el cumplimiento de funciones en el desempeño laboral del personal de bodega.						
Observadora: Dayanara Cuasapás				Formulario:004		
Lugar de observación: Bodega				Fecha de observación: 08-12-2017		
Factores a observar	Calificación					Detalles de la observación
	5	4	3	2	1	
Grado de trabajo asignado		x				Adecuado en función del puesto de trabajo.
Grado de conocimiento del trabajo			x			No puede asumir tareas sin que le sean indicadas.
Exactitud y orden en el trabajo ejecutado			x			No establece un orden para el desarrollo de las actividades.
Actitud del empleado ante el trabajo y sus compañeros		x				Aceptable relación del empleado con sus compañeros.
Capacidad de aceptar críticas constructivas		x				El empleado está dispuesto a aceptar sugerencias para mejorar su desempeño.
Cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido	-	-	-	-	-	-----
Experiencia que posee para desarrollar las actividades			x			Poca experiencia en el desarrollo de las actividades.
Asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo						Aceptable cumplimiento de asistencia y puntualidad de acuerdo a su horario establecido.
Presentación personal	x					Presentación adecuada para desarrollar su trabajo.
<p>Luego de realizar la observación respectiva se dará puntaje a los factores observados. Utilizando la siguiente escala de valoración.</p> <p>5. Muy adecuado</p> <p>4. Adecuado</p> <p>3. Poco Adecuado</p> <p>2. Nada Adecuado</p> <p>1. Inadecuado</p>						

## ANEXO 5. Aplicación de los instrumentos de investigación





**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACION COMERCIAL INTERNACIONAL**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** CUASAPAS BENAVIDES DAYANARA GABRIELA      **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 1752087393  
**NIVEL/PARALELO:** 1Omo "A"      **PERIODO ACADÉMICO:** JBRE 2017 - FEBRERO

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FERRETERÍA ARMAS DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL"

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

**PRESIDENTE:** MSC. JEANETH LUCIA BASTIDAS GUERRON  
**LECTOR:** MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA  
**ASESOR:** MSC. VERÓNICA JEANETH GARCÍA IBARRA

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:** 1      **AULA:** 110  
**FECHA:** lunes, 26 de marzo de 2018  
**HORA:** 0,375

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 6,38  
2) Trabajo escrito 2,75  
**Nota final de PRE DEFENSA 9,00**

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

Art. 25.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 15 días 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      lunes, 26 de marzo de 2018

  
MSC. JEANETH LUCIA BASTIDAS GUERRON  
**PRESIDENTE**

  
MSC. VERÓNICA JEANETH GARCÍA IBARRA  
**TUTOR**

  
MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA  
**LECTOR**

Adj.: Observaciones y recomendaciones

