



UTPL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de un modelo de gestión de talento humano
para mejorar la productividad en la empresa Energías del
Agro San Juan S.A., año 2021**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Bohórquez Mite, Javier Santos

Directora: Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela

GUAYAQUIL

2023



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2023

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 19 de marzo de 2023

Magister

Julio Alberto Rios Zaruma

Director de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en la empresa Energías del Agro San Juan S.A., año 2022 realizado por Javier Santos Bohórquez Mite ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Patricia Gabriela Loaiza Aguirre, Mgtr.

C.I.: 1103375943

Correo electrónico: pgloaiza@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Javier Santos Bohórquez Mite, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en la empresa Energías del Agro San Juan S.A., año 2021, de la carrera de Administración de empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Introducción, Capítulo 1. Marco teórico, Capítulo 2. Metodología y análisis de resultados, Capítulo 3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa, Capítulo 4. Propuesta de un modelo de gestión de talento humano en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, Conclusiones y Recomendaciones, siendo Patricia Gabriela Loaiza Aguirre, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....
Autor: Javier Santos Bohórquez Mite

C.I.: 0926509092

Correo electrónico: sjbohorquez1@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por darme salud, quien con sus bendiciones a lo largo de mi carrera me ha permitido el logro de mis objetivos.

A mis padres, por el apoyo incondicional y desinteresado, por ser un gran ejemplo de perseverancia, por sus consejos y por la confianza que me brindan siempre.

A mi único hermano Junior Stalin, por ser mi soporte diario y mi compañero de batalla en los buenos y malos momentos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por mantenerme con salud siempre, por ser la luz que guía mi camino y quien me ayuda a tomar las mejores decisiones de mi día a día.

A mis padres, hermano y familia por estar conmigo en todo momento y apoyarme durante el transcurso de mi vida estudiantil.

A la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y a sus maestros por compartir sus conocimientos que de manera muy significativa contribuyeron en mi carrera profesional.

De manera muy especial a mi tutora Patricia Gabriela Loaiza Aguirre por todo el apoyo brindado para el logro del presente trabajo de investigación.

A la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro por la colaboración brindada en el presente trabajo de investigación.

Índice de contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de Titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de Contenido.....	VII
Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno.....	5
Marco teórico	5
1.1 Administración.....	5
1.1.1 <i>Importancia de la administración</i>	6
1.2 Talento humano	6
1.2.1 <i>Definición de gestión de talento humano</i>	6
1.2.2 <i>Importancia de la gestión de talento humano</i>	7
1.2.3 <i>Objetivos de la gestión de talento humano</i>	7
1.3 Modelos de gestión de talento humano	9
1.3.1 <i>Definición</i>	9
1.3.2 <i>Modelo de administración de los recursos de capital humano por Werther, Davis y Guzmán</i>	10
1.3.3 <i>Modelo de gestión de reursos humanos por competencias por Martha Alles</i>	11
1.3.4 <i>Modelo de administración de los reursos de capital humano por Chiavenato</i> ...	12
1.3.5 <i>Tres pasos para implementar una correcta gestión del talento</i>	13
1.4 Productividad laboral.....	16

1.4.1 El modelo contingencial de motivación de Vroom	16
1.4.2 Dimensiones de la productividad laboral.....	18
Capítulo dos	20
Marco metodológico	20
2.1 Enfoque de la investigación.....	20
2.2 Metodo de investigación	20
2.2.1 Investigación descriptiva	20
2.3 Técnicas de investigación.....	21
2.3.1 Entrevista.....	21
2.3.2 Encuesta.....	22
2.4 Instrumento	22
2.5 Población y muestra	22
2.5.1 Población.....	22
2.5.2 Muestra.....	23
2.6 Fuentes de información.....	23
2.6.1 Fuentes de información primaria.....	23
2.6.2 Fuentes de información secundaria	23
2.7 Proceso de análisis de datos	24
2.8 Resultados de la investigación	24
2.8.1 Entrevistas.....	24
2.8.2 Encuesta.....	26
Capítulo tres	37
Marco institucional	40
3.1 Reseña histórica de la empresa.....	40
3.2 Ubicación de la empresa	42
3.3 Valores empresariales	43

3.4 Organigrama.....	44
3.5 Productos	44
3.6 Proyección de la empresa	45
3.7 Jefatura de talento humano.....	45
3.7.1 Misión de la jefatura de talento humano.....	45
3.7.2 Visión de la jefatura de talento humano... ..	45
3.7.3 Funciones... ..	46
3.8 Gestión de talento humano en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.....	48
3.9 Análisis FODA del área de talento humano la empresa	49
Capítulo cuatro.....	51
Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro	51
4.1 Objetivos de la propuesta	51
4.1.1 <i>Objetivos general</i>	51
4.2 Elementos de la propuesta	52
4.3 Elaboración de la propuesta	52
4.3.1 <i>Análisis y descripción de puestos...</i>	52
4.4 Contribución de la propuesta al problema identificado	67
4.4.1 <i>Reclutamiento</i>	67
4.4.2 <i>Selección</i>	69
4.4.2.1 Paso I, recepción de solicitudes preliminares	69
4.4.2.2 Paso II, pruebas de idoneidad	69
4.4.2.3 Paso III, entrevista de selección	70
4.4.2.4 Paso IV, verificación de antecedentes y referencias	72
4.4.2.5 Paso V, evaluación médica	72

4.4.2.6 Paso VI, decisión de contratar	72
4.4.3 Inducción...	73
4.4.4 Capacitación...	74
4.4.4.1 Objetivos del plan de capacitación	74
4.4.4.2 Requisitos para ingresar al plan de capacitación	74
4.4.4.3 Cronograma de capacitación y posibles temas	75
4.4.4.4 Presupuesto de capacitación	75
4.4.5 Evaluación de desempeño...	76
4.4.5.1 Índice de rotación de personal (IRP)	77
4.4.5.2 Indicadores de gestión o eficacia.....	77
4.4.6 Incentivos	78
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Referencias	81
Apéndice	84
Apéndice A.	84
Apéndice B.	85
Apéndice C.	89
Apéndice D.	90

Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de la entrevista	24
Tabla 2 Información básica de la empresa.....	41
Tabla 3 Análisis FODA de la empresa	49
Tabla 4 Formulario para análisis de puestos	53
Tabla 5 Descripción del puesto de Gerente General	55
Tabla 6 Descripción del puesto de Secretario/a. General	55
Tabla 7 Descripción del puesto de Jefe de Producción.....	56
Tabla 8 Descripción del puesto de jefe de mantenimiento	57
Tabla 9 Descripción del puesto de jefe de calidad	58
Tabla 10 Descripción del puesto de operador de producción.....	59
Tabla 11 Descripción del puesto de auxiliar de mantenimiento	59
Tabla 12 Descripción del puesto de auxiliar de calidad.....	60
Tabla 13 Descripción del puesto de jefe de contabilidad.....	61
Tabla 14 Descripción del puesto de tesorero	62
Tabla 15 Descripción del puesto de jefe de cobranzas.....	63
Tabla 16 Descripción del puesto de asesor de ventas.....	64
Tabla 17 Descripción del puesto asesor de marketing y publicidad.....	65
Tabla 18 Descripción del puesto de jefe de talento humano	65
Tabla 19 Formato de entrevista.....	70
Tabla 20 Puntuación de entrevista	71
Tabla 21 Elementos de selección de personal.....	72
Tabla 22 Formato de inducción.....	73
Tabla 23 Cronograma	52
Tabla 24 Presupuesto estimado del plan de capacitación.....	58
Tabla 25 Escala de calificaciones	58

Tabla 26 Indicadores de gestión o eficiencia.....	59
Tabla 27 Plan de incentivos	59

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen.....	11
Figura 2 Modelo de gestión de talento humano	12
Figura 3 Antigüedad laboral.....	27
Figura 4 Metodología (forma) de trabajo de la empresa.....	28
Figura 5 Ambiente laboral	27
Figura 6 Desempeño como contribución al desarrollo de la empresa.....	28
Figura 7 Opciones de incentivos laborales.....	31
Figura 8 Ambiente laboral como repercusión en la producción de la empresa.....	32
Figura 9 Relación laboral entre compañeros	33
Figura 10 Salario como influencia en la producción y el ambiente laboral de la empresa	34
Figura 11 Comunicación con personal de alto rango	35
Figura 12 Conocimiento acerca de la gestión de talento humano en la empresa.....	36
Figura 13 Área de la empresa que administra la gestión de talento humano.....	37
Figura 14 Implementar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad	37
Figura 15 Energías del Agro San Juan S.A. Energagro como lugar recomendado para laborar	38
Figura 16 Ubicación de la empresa Energias del Agro San Juan S.A. Energro	38
Figura 17 Fachada principal de la empresa	42
Figura 18 Organigrama de la empresa	44

Figura 19 Productos de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro (Azúcar blanca)	44
Figura 20 Elementos de la propuesta	44
Figura 21 Formato cartel informativo	44
Figura 22 Flujograma de reclutamiento y selección de personal	44
Figura 23 Formato anuncio	44

Resumen

La presente investigación tiene como propósito proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó una investigación teórica en la que se analizó temas como talento humano, gestión de talento humano, productividad.

Posteriormente se realizó una investigación de campo descriptiva, recolectando información a través de la aplicación de un cuestionario sobre la gestión de talento humano en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, el cual se realizó a 124 colaboradores.

Mediante la confrontación de la teoría con los resultados de la aplicación de la encuesta, se presenta un modelo de gestión de talento humano enfocado a la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro con la finalidad de mejorar la productividad y aspectos relacionados tales como: cultura organizacional, ambiente laboral, objetivos de la organización, trabajo en equipo, productividad, tecnología y demás variables importantes.

Palabras claves: gestión, talento humano, productividad.

Abstract

The purpose of this research is to propose a human talent management model to improve productivity in the company Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

For the development of this work, theoretical research was conducted in which topics such as human talent, human talent management and productivity were analyzed.

Subsequently, a descriptive field research was carried out, collecting information through the application of a questionnaire on human talent management in the company Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, which was carried out to 124 collaborators.

By confronting the theory with the results of the survey application, a human talent management model focused on the company Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro is presented with the purpose of improving productivity and related aspects such as: organizational culture, work environment, organizational objectives, teamwork, productivity, technology and other important variables.

Keywords: management, human talent, productivity.

Introducción

En muchas empresas hoy en día, cada vez toma más fuerza el concepto de que el talento humano es el activo intangible más importante en la compañía, por ello es menester contar con un modelo de talento humano cuyo propósito sea el mantener, optimizar y mejorar las relaciones personales entre gerentes y colaboradores y mejorar la productividad de la empresa en todas sus áreas.

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro fue fundada en el año 2012, está ubicada en el Km 3.5 vía a la Comuna San Juan, Cantón Guayaquil – Provincia del Guayas; se dedica a la siembra, cultivo, cosecha, procesamiento y comercialización de azúcar, para ello cuenta con una plantilla de 230 empleados.

Al momento, la empresa presenta debilidades en análisis, selección y retención de personal, falta de un plan de carrera, plan de incentivos o promoción incompleto, hace falta reforzar el programa de capacitación y desarrollo, control y seguimiento débil en manejo de indicadores para toma de decisiones, existe desmotivación en los colaboradores, existe procesos y procedimientos parciales del área debidamente documentados lo que no permite optimizar tiempo, debido a que la empresa requiere potencializar conocimientos en modelo de talento humano.

En consecuencia, la elaboración del presente estudio tiene como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar la productividad en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, como contribución a la mejora continua en el desempeño de los trabajadores y la consecución de los objetivos organizacionales.

Para la ejecución de esta investigación se utilizó una metodología de investigación basada en el método mixto e investigación exploratoria, descriptiva y de acción aplicada en campo, se usaron herramientas tales como la encuesta y entrevista las cuales ayudaron a esclarecer ciertos parámetros para proponer un modelo de gestión de talento humano, por

medio de una muestra representativa de 124 encuestas a empleados de la empresa, 2 entrevistas realizadas entre la jefatura de talento humano y jefatura contable respectivamente y posteriormente se procedió a tabular para la obtención, análisis y evaluación de los resultados a fin de dar la solución al problema.

Por consiguiente, el presente trabajo de estudio se conforma de cuatro capítulos, en el capítulo 1 se establece las bases teóricas de administración, gestión de talento humano, modelos de talento humano, productividad.

En el capítulo 2 se describe la metodología usada en la presente investigación, así como también los instrumentos, técnicas y recursos que se utilizaron para la recolección de datos. En el capítulo 3 se detalla la realidad de la unidad de talento humano de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

En el capítulo 4 se presenta una propuesta de modelo de gestión de talento humano para mejorar la administración de los empleados de la empresa, la forma de cómo implementarlo y los factores necesarios que conlleven al éxito.

La investigación realizada pretende convertirse en una herramienta para la gestión del talento humano para aumentar la productividad en los colaboradores de la empresa, proponiendo un mejor control en cada uno de los subprocesos y actividades que realiza la unidad de talento humano.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Administración

Chiavenato (2014) describe “la administración como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10).

Pride et al. (2017) expresan que la administración es un “proceso que coordina cuatro recursos principales: materiales, humanos, financieros e información, a partir de ellos el administrador realiza funciones como: planear, organizar, liderar, motivar y controlar con el fin de cumplir objetivos en beneficio de las organizaciones” (p. 160).

Hernández y Palafox (2008) coinciden de cierta manera con los autores anteriores en la coordinación de diferentes recursos para llegar a un determinado fin, no obstante, definen a “la administración como una disciplina que lleva de manera ordenada y minuciosa la dirección de las organizaciones” (p. 11).

De esta manera se puede enunciar que la administración es un proceso que se encarga de todos los aspectos de la empresa, hace un análisis general de toda la compañía y de acuerdo a las necesidades plantea objetivos, organiza los recursos de toda índole para mejorarlos, busca soluciones a los problemas a través de la toma de decisiones y realiza un sinnúmero de operaciones para garantizar el crecimiento empresarial.

1.1.1 Importancia de la administración

La administración es importante porque garantiza la competitividad empresarial, de ella depende la permanencia de una entidad en el mercado, a través de sus técnicas y procesos permite a las organizaciones mejorar y hacer más rápido su funcionamiento, es el instrumento más poderoso de cualquier organización, ya que gracias a ella se aprovechan al máximo los recursos (Münch, 2010, p. 23).

En cuanto la importancia de la administración radica en que para cualquier empresa ya sea grande, mediana o pequeña, sin importar el tipo de negocio al que se dedique, todas tienen un determinado propósito y para lograrlo necesitan poner en práctica las etapas con las que cuenta la administración.

1.2. Talento humano

De acuerdo con Farias (2011) el talento humano es un grupo de personas que se encuentran ubicadas en un lugar que se dedica a producir un determinado bien o servicio, mediante su forma de trabajo y conocimientos contribuyen a la persecución de los objetivos, fines económicos y desarrollo empresarial (p. 19).

Por otro lado, Rodríguez y Murillo (2016) definen que el talento humano es el recurso que diferencia a los negocios entre sí, son personas portadoras de capacidades, destrezas y hábitos para realizar diversas funciones en cualquier entidad y de ello depende el nivel de competitividad que se logre con relación a las demás organizaciones (p. 50).

En consecuencia, el talento humano es uno de los recursos que más intervienen en un determinado lugar de trabajo, es aquel que desarrolla las tareas de una empresa, mediante la capacidad y habilidad que poseen en un área específica, dependiendo de las funciones y aporte de valor a la organización.

1.2.1 Definición de gestión del talento humano

Chiavenato (2009) expresa que la gestión de recursos humanos es una parte que requiere mayor atención, y que el buen funcionamiento depende de la forma de administración que desarrolle cada organización en aspectos como la cultura organizacional, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, la tecnología, los procesos internos, entre otros que son vitales en las organizaciones (p. 8).

Gómez et al. (2016) describen a la gestión de recursos humanos como personas encargadas de otras personas y la ejecución correcta de sus funciones, día a día se enfrentan a diferentes situaciones desde la más simple a la más compleja con la

responsabilidad de solucionarlas, todo esto enfocado en el éxito del grupo de trabajo de la organización (p. 3).

Cuesta (2017) dice que la gestión estratégica de recursos humanos es un conjunto de decisiones y acciones que toman los directivos de las organizaciones para su mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, ya que estas son las que influyen en las personas y su relación con el entorno de trabajo (p. 1).

En este contexto, la gestión del talento humano es un proceso necesario e importante ya que permite llevar el registro de los aspectos que tienen correlación con los colaboradores de una empresa, desde el instante en que son seleccionadas hasta el trabajo que efectúan en su puesto de trabajo, esto con el propósito de elevar la productividad y ofrecer lo mejor de cada colaborador y por supuesto ser parte del progreso de la compañía.

1.2.2 Importancia de la gestión del talento humano

Latorre (2011) menciona que la gestión del talento humano es importante porque abarca al recurso más indispensable y relevante que son las personas, las empresas que ponen en práctica este proceso se convierten en aquellas que obtienen un mayor desempeño en su personal, todo depende del modo de gestión utilizada que es lo que influye en su satisfacción laboral (p. 8).

Se puede agregar que, la importancia de la gestión del talento humano está en la preocupación hacia los colaboradores que trabajan en una empresa, independientemente del tamaño de la empresa, las necesidades que surgen diariamente se tienen que atender para que el trabajo sea ejecutado correctamente con personas ubicadas adecuadamente en el puesto y cargo para que exista satisfacción en el desarrollo de las tareas asignadas.

1.2.3 Objetivos de la gestión del talento humano

Werther et al. (2014) afirma que “los objetivos fundamentales de la gestión del talento humano son cuatro: objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales, los cuales sirven para guiar las funciones del capital humano” (p.10).

➤ **Objetivos corporativos**

Se refieren a contribuir al éxito empresarial, buscando el punto ideal del talento humano por medio del éxito de los supervisores y gerentes debido a que esto contribuye en el aspecto financiero, valores y cultura organizacional (Werther et al., 2014, p.10).

➤ **Objetivos funcionales**

Mantener equilibrada la contribución del talento humano con las necesidades de la organización, si esto no funciona adecuadamente se presentan desperdicios de recursos de todo tipo, por ello la gestión del talento humano debe estar acorde a las necesidades de la organización (Werther et al., 2014, p.10).

➤ **Objetivos sociales**

Tiene la responsabilidad con respecto a lo ético y social que presenta la sociedad en general, esto implica estar preparados para reducir los desafíos o demandas negativas en contra de la organización, es indispensable utilizar recursos para el beneficio de la sociedad dentro del marco ético (Werther et al., 2014, p.10).

➤ **Objetivos personales**

Facilitar el logro de las aspiraciones de cada persona que trabaja en la organización, cada uno aspira metas personales y el departamento de talento humano debe ayudar a cumplirlas, de no ser así esto repercute en el rendimiento de los empleados y productividad de la empresa (Werther et al., 2014, p.10).

Los objetivos de la administración de recursos humanos según Chiavenato (2010) son varios y tienen como propósito contribuir a la eficacia de empresa, estos son:

1. Ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y cumplir su misión, considerado como el principal objetivo de la administración de recursos humanos.

2. Asegurar la competitividad de la empresa. El papel de la administración de la administración de recursos humanos es lograr que las fortalezas de las personas sean más fructíferas para beneficio de clientes, socios y empleados.
3. Dotar a la empresa de personas capacitadas y motivadas, por medio del entrenamiento constante y el reconocimiento (no necesariamente monetario).
4. Incrementar la autorrealización y la satisfacción laboral de las personas. La felicidad organizacional y la satisfacción laboral son determinantes para el éxito de las empresas.
5. Implementar y conservar la calidad de vida en el lugar de trabajo. Para retener y fidelizar a los talentos es importante generar confianza en la empresa.
6. Gestionar y promover el cambio como un compromiso para promover la supervivencia de las empresas.
7. Conservar políticas con principios éticos y fomentar en las personas conductas socialmente responsables.
8. Edificar la mejor empresa y formar el mejor equipo de personas, con el involucramiento del empleado la empresa logra ventaja competitiva (pp. 11-13).

Por lo tanto, los objetivos de la gestión del talento humano son una parte primordial, por medio de ellos se puede estimar hacia dónde se dirige una empresa con la gestión y los resultados que se espera de este proceso, al final se evidencia si se alcanza lo deseado o si es preciso corregir el procedimiento.

1.3 Modelos de gestión del talento humano

1.3.1 Definición

Majad (2016) asegura que un modelo de gestión del talento humano es una referencia que ayuda a direccionar las tareas corporativas, mismas que son desarrolladas por el talento humano, se considera que las personas son el centro de los demás elementos de una organización, y el modelo permite la relación adecuada de los elementos y las

personas para cumplir objetivos individuales y por consecuencia los objetivos organizacionales (p. 162).

Un modelo de gestión del talento humano es una herramienta con la que cuenta una organización para dirigir a las personas, el modelo posee etapas en donde se incluyen actividades que al ser desarrolladas ordenada y adecuadamente contribuye al mejoramiento y crecimiento del potencial que poseen los colaboradores.

A continuación, se presentan algunos de los modelos según varios autores:

1.3.2 Modelo de administración de los recursos de capital humano por Werther, Davis y Guzmán

Según Werther et al., (2014) las organizaciones son un sistema y cada actividad del talento humano constituye un subsistema que tiene relación de manera directa con las demás actividades, por ello se presenta un modelo de administración de los recursos humanos en donde constan las actividades del talento humano que interactúan entre sí (p. 20).

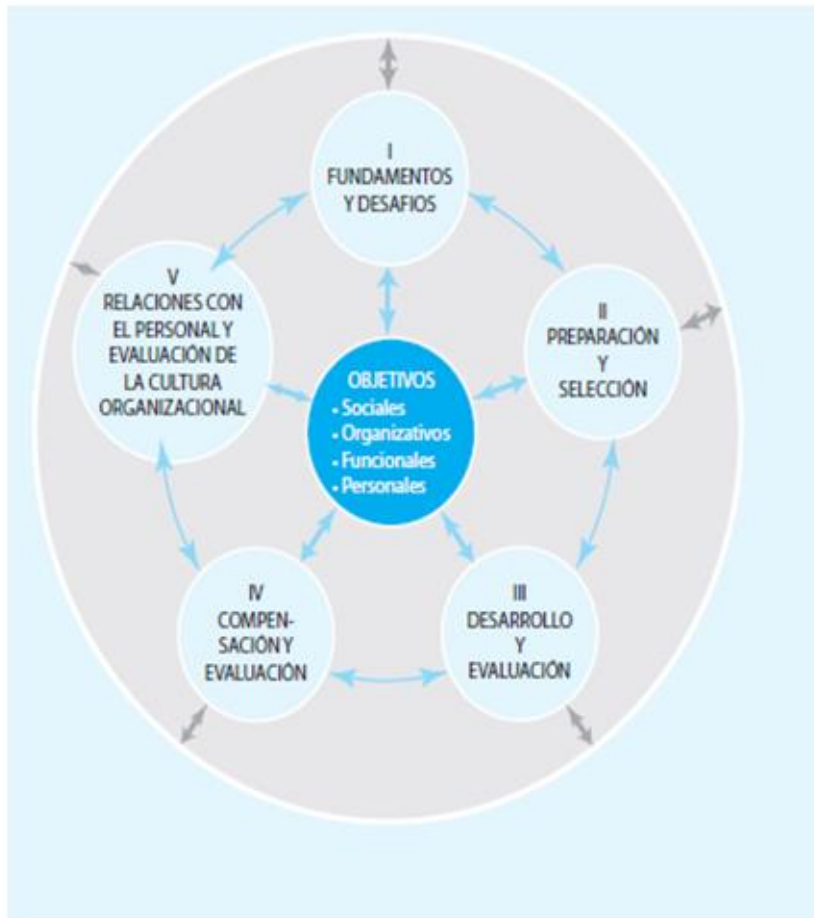
Este modelo está constituido por cinco etapas:

- ✓ Fundamentos y desafíos
- ✓ Preparación y selección
- ✓ Desarrollo y evaluación
- ✓ Compensación y seguridad
- ✓ Relación con el personal y evaluación de la cultura organizacional (Werther et al., 2014, p. 21)

Es preciso tener presente que el modelo de Werther, Davis y Guzmán engloba todo el proceso de gestión del talento humano, su implementación es beneficiosa para cualquier compañía ya que considera aspectos que vivencian empresas pequeñas, medianas y grandes, la gerencia puede tomar del modelo las etapas que crea necesarias para la óptima gestión de su capital humano.

Figura 1

Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen



Nota. Adaptado de Werther et al. (2014).

1.3.3 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias por Martha Alles

Para Alles (2015) el término subsistema implica segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura (p. 37).

Este modelo está constituido por seis etapas:

- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Atracción, selección e incorporación de personas.

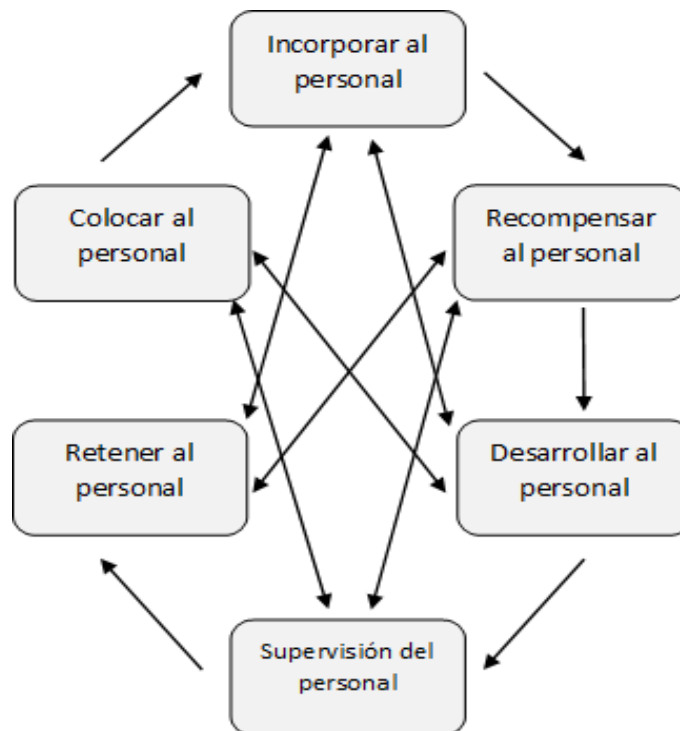
- ✓ Evaluación de desempeño.
- ✓ Remuneraciones y beneficios.
- ✓ Desarrollo y planes de sucesión.
- ✓ Formación (p. 37).

Del mismo modo este modelo se diferencia de los estudios centrados en los cambios de comportamiento en la organización a través de la formación, se incorpora la visión heterónoma, es decir que no se limita a la visión basada en la información dentro de la organización, sino que se puede ir plasmar mucho más allá, esto se puede considerar como la influencia global que percibe una persona.

1.3.4 Modelo de administración de los recursos de capital humano por Chiavenato

Figura 2

Modelo de gestión de talento humano



Nota. Adaptado de Chiavenato (2010).

Según Chiavenato (2010) nunca se había dado algo igual; el mundo constantemente ha habido cambios, sin embargo, jamás del tamaño, la rapidez y el impacto de los que ocurren ahora.

Diferentes componentes contribuyen a esto último: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos trabajan de manera conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que crea resultados inimaginables y que sitúa a las empresas en la incertidumbre y la imprevisibilidad (p. 2).

En este entorno, recursos humanos (RH) es una de las zonas de las organizaciones que tiene más cambios.

Muchas empresas han sustituido el concepto gestión de recursos humanos (GRH) por administración del ingenio humano, gestión de asociados o ayudantes, gestión de competencias, gestión de capital humano, gestión de capital intelectual y hasta gestión con los individuos (Chiavenato, 2010, p. 2).

Según Chiavenato (2010) el modelo está constituido por seis etapas:

- ✓ Incorporar a las personas
- ✓ Colocar a las personas
- ✓ Retener
- ✓ Supervisar
- ✓ Desarrollar
- ✓ Recompensar. (p. 2)

Es preciso tener presente que en este modelo las actividades del recurso humano deben diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la cultura organizacional y las políticas como objetivos consecuentes en donde el desempeño laboral es determinante en los diseños de sistema de trabajo y serán decisivos en la efectividad de este.

1.3.5 Tres pasos para implementar una correcta gestión del talento

Aunque a algunos les siga resultando difícil de entender y sobre todo de aplicar, la verdadera ventaja competitiva de una organización es y será siempre la correcta gestión del talento; pero esta gestión no consiste en decirlo para que quede bonito de cara a la galería, sino implementarlo con el convencimiento de que las personas son el capital más importante que tiene tu organización (IMF Business School, 2021).

La estrategia del departamento de Recursos Humanos deberá estar basada en la aplicación de la Inteligencia Emocional como modelo de gestión del talento para así conseguir la diferenciación en el servicio a través de las personas, que serán la clave para obtener la deseada ventaja competitiva (IMF Business School, 2021).

1. Estrategia: Diferenciación en el servicio

El objetivo de la dirección de la organización debe ser buscar la diferenciación en el servicio a través de las personas.

La política de Recursos Humanos tendrá que alinearse verticalmente con esa estrategia definida. La ventaja competitiva que buscaremos, por lo tanto, será la coherencia con nuestra estrategia. Y el objetivo de la dirección de Recursos Humanos es que la clave de la ventaja competitiva sean las personas. (IMF Business School, 2021)

Para que los empleados de una organización sean fuente de ventaja competitiva sostenible es necesario que posean habilidades y conocimientos, y para conseguirlo implantaremos un modelo de gestión basado en las competencias; modelo que supone el tránsito desde las funciones y tareas a la persona que las realiza. (IMF Business School, 2021)

Según Boyatzis competencia es: “La característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Chiavenato, 2010, p. 2)

Las personas que formen parte de nuestro de equipo deberán ser:

- ✓ Escasos

- ✓ Valiosos
- ✓ Difíciles de imitar
- ✓ Apoyados y potenciados por la organización (Chiavenato, 2010, p. 2)

El modelo de gestión de RRHH buscará también lograr una ventaja competitiva sostenible a través de las personas desarrollando una serie de directrices; es más fácil lograr una ventaja competitiva sostenible a través de las personas cuando se basa en:

- ✓ Equipos de trabajo más que individuos
- ✓ Habilidades específicas más que genéricas
- ✓ Políticas globales de RRHH más que prácticas individuales

La gestión por competencias desplaza el punto de referencia, se focaliza en las personas, en sus resultados y no en los puestos. No se busca a la persona que ocupe el puesto basándose estrictamente en los conocimientos que aplicará en sus tareas, sino aquella que además contribuya con las competencias críticas que puedan configurar la posición del puesto con alto valor añadido. El trabajo así concebido deja de ser tarea que ocupa a las personas para convertirse en área de resultados. (IMF Business School, 2021)

La calidad de las competencias de nuestros empleados se consolida también como factor decisivo de ventaja competitiva frente a la misma posición o puesto de trabajo del resto de organizaciones. (IMF Business School, 2021)

2. Políticas del departamento de recursos humanos.

- ✓ Permite alcanzar una buena base de Capital Humano, para identificar, atraer, y desarrollar personas con habilidades innovadoras.
- ✓ Consciente coordinar el comportamiento, mediante el Incentivo, así como la motivación a los empleados, para usar sus habilidades acordes a la estrategia definida. (IMF Business School, 2021, p.10)

De acuerdo a IMF Business School (2021) para desarrollar una política adecuada en la gestión de los recursos humanos, se debe definir de forma clara la cultura de la compañía y lo vamos hacer mediante tres puntos:

- ✓ Misión de la compañía.
- ✓ Principios y valores de la compañía.
- ✓ Marco de relaciones en la compañía. (p.10)

3. Prácticas de gestión para lograr el compromiso.

Con la selección, busca el encaje de los candidatos con la organización, así como la participación de empleados actuales. De igual forma con la incorporación que permitirá crear expectativas realistas y planificar adecuadamente el proceso de socialización. (IMF Business School, 2021, p.10)

También es indispensable el establecimiento de una cultura ética, igualitaria y justa, que a su vez permita generar confianza, mediante la comunicación abierta y gestión participativa. Así también es indispensable el uso de incentivos de equipo y beneficios sociales. (IMF Business School, 2021, p.10)

1.4 Productividad laboral

Robbins y Judge (2013) mencionan que la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. (p. 28)

Hernández y Rodríguez (2011) expresan que “la productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados” (p. 4).

Delgado (2010) en su artículo productividad laboral expresa que la productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener

el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización.

De esta manera se puede manifestar que una empresa es eficaz cuando es capaz de cumplir de llegar a su meta de ventas o de participación de mercado, no obstante, su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente lo que se traduce a un mínimo costo.

1.4.1 El modelo contingencial de motivación de Vroom

Vroom (1964) concuerda con Chiavenato (2007) y expresan que una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. Objetivos personales. Que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente (Chiavenato, 2007, p. 54).

Es decir que, las personas acogen la satisfacción como objetivo personal que les permitan cumplir sus propios objetivos en base a diversos factores como es la remuneración la seguridad de su puesto, el ambiente laboral, el reconocimiento su buen trabajo, entre otros aspectos que son imprescindibles para su satisfacción personal en relación a su puesto de trabajo.

2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación socialmente por los otros miembros del grupo

tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros (Chiavenato, 2007, pp. 54-55).

Es decir que, se hace de gran importancia para este aspecto de relación entre los objetivos personales y la alta productividad, que el trabajador reciba una remuneración conforme al desarrollo del trabajo que desempeña en su cargo puesto que la motivación por este medio permite que el trabajador produzca más pues se siente satisfecho y reconocido por el trabajo que realiza.

3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija (Chiavenato, 2007, p. 55).

Por lo cual, cuando un trabajador no recibe la remuneración conforme al trabajo que desempeña y por ende existe una insatisfacción en relación de la remuneración con el trabajo realizado, esto provoca que se disminuya la satisfacción y en consecuencia también afecta la producción.

1.4.2 Dimensiones de la productividad laboral.

Fuentes (2012) plantea las siguientes dimensiones:

✓ **Eficiencia**

Para Fuentes (2012) la eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utiliza este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros (p. 32).

Los autores Robbins y Judge (2013) consideran que “eficiencia es el grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo”. (p. 28)

✓ **Efectividad.**

Fuentes (2012) señala que efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (p.32).

✓ **Eficacia.**

Fuentes (2012) afirma que la eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad (p. 32).

Robbins y Judge (2013) consideran que “la eficacia es el grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores” (p. 28).

Para resumir, eficacia tiene que ver con la consecución de objetivos, el planteamiento y el logro de los mismos; mientras que eficiencia es maximizar los recursos que se tiene, maximizar las utilidades o minimizar la obtención de recursos, minimizar los costos, es decir eficiencia es hacerlo de la mejor manera posible.

Capítulo dos

Marco metodológico

2.1 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque utilizó herramientas estadísticas para obtener resultados a partir de datos numéricos, que una vez tabulados y representados en tablas estadísticas, permitió obtener información a fin de determinar la necesidad de proponer un método de carácter cualitativo, el cual tiene como propósito encaminar a la propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

2.2 Método de investigación

Según Manganelli y Klein (2004) una metodología “es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción” (p. 5).

Del mismo modo, para Hernández et al. (2003), los tipos de investigación son una estrategia que utilizan: “el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes de proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos y explicativos” (p. 69).

Está claro que la metodología ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación de cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio. La metodología no es conjunto rígido de reglas que hay que seguir estrictamente, sino una guía que orienta y que se debe entender flexiblemente.

Por ello, el presente trabajo de estudio empleó los tres tipos de estudio según el nivel de profundidad abordado, los cuales se definen a continuación:

2.2.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva es aquella que refiere situaciones o fenómenos de comportamiento de grupos de personas; analizando sus características (Rus, 2020).

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió a recopilar información que permitió detallar la reseña histórica de la empresa, valores empresariales, organigrama, proyección de la empresa, misión y visión de la jefatura de talento humano, gestión de talento humano en la empresa y análisis FODA del departamento de talento humano. De igual forma se identifican procesos del área, se describen y analizan modelos de talento humano, perfiles de puesto. Para la administración de la gestión de talento humano se seleccionó el modelo de Werther, Davis y Guzmán aplicando cada uno de los subsistemas: fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y seguridad, relación con el personal y evaluación de la cultura organizacional; con el objetivo de mejorar la productividad en los empleados de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

2.3 Técnicas de investigación

Para esta investigación se utilizaron la entrevista y la encuesta como técnicas para la recolección de datos que sirvieron para la presentación de resultados, interpretación y análisis. Con un enfoque cuantitativo se utilizó la encuesta y desde el enfoque cualitativo la entrevista.

2.3.1 Entrevista

Cortés e Iglesias (2004) indican que la entrevista es un instrumento fundamental en las investigaciones sociales, pues a través de ella se puede recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con un problema que se investiga, la persona entrevistada, su familia y el ambiente en que se halla inmersa. (p. 37)

La entrevista se realizó de manera personal al jefe de talento humano y jefe de contabilidad para lo cual se solicitó la apertura de la Gerencia General para realizarla en las instalaciones de la empresa, se elaboraron trece (13) preguntas abiertas con el objetivo de obtener información destacada de las actividades y conocer la opinión de jefaturas de

confianza de la empresa con respecto a la gestión del talento humano. El formulario utilizado para la entrevista se encuentra en el Apéndice A.

2.3.2 Encuesta

Cortés e Iglesias (2004) afirman que “la encuesta es una técnica que le posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados” (p. 36).

La encuesta fue realizada a 124 colaboradores de diferentes áreas mediante formulario de Google forms cuyo link de acceso fue enviado a cada uno de los encuestados vía correo electrónico. El formulario utilizado para la encuesta se encuentra en el Apéndice B.

2.4 Instrumento

Se realizó un cuestionario de manera virtual elaborado en Google forms, compuesto de 13 preguntas mixtas de respuestas cerradas con el propósito de conocer la opinión de los colaboradores y la situación interna de la empresa en relación al trabajo que realizan.

En el cual los encuestados, representados por una muestra de 124 colaboradores dieron a conocer sus opiniones por medio de preguntas elaboradas que llevaron a la obtención de datos respecto a la situación de la empresa en relación a la gestión, los inconvenientes en la administración del recurso humano y los factores que influyen en la productividad y desempeño laboral.

Este instrumento fue revisado, validado y aprobado por el gerente general, jefatura de talento humano y jefatura de contabilidad, luego de ello se socializó y se puso en práctica con el personal para poder levantar la información.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

La población de estudio fueron 230 trabajadores la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, de quienes se extrajo información con un aporte lo suficientemente significativo para la investigación.

2.5.2 Muestra

Se tomó una muestra de los empleados de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, haciendo referencia que el total de colaboradores es de 230, de esta cantidad se obtuvo la cantidad exacta a quienes se les aplicó la encuesta para el posterior levantamiento y análisis de resultados.

Datos:

N: 230

Z: 1.96 nivel de confianza (se asume el 95%)

P = Q = 50% = 0.5 e: 6% (asumir un valor menor al 10%)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 230}{0.06^2 * (230 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 123.9$$

$$n = 124$$

2.6 Fuentes de información

2.6.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria para la presente investigación aportaron datos originales que han sido obtenidos directamente de la investigación directa de campo y que, además, no ha sido interpretada o evaluada por nadie más, es decir, son producto de una investigación eminentemente creativa.

2.6.2 Fuentes de información secundaria

Las principales fuentes secundarias utilizadas para la investigación, son de carácter bibliográfico, por lo que necesariamente se debe acudir a una revisión documental, la cual, es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas, además, permite fundamentar una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o no la información recopilada por medio de fuentes primarias.

2.7 Proceso de análisis de datos

Para el procesamiento de la entrevista, la información obtenida fue trasladada y presentada en un cuadro comparativo para tener una mejor vista panorámica de los factores que influyen en la gestión del talento humano y la productividad.

Mientras que para la encuesta se utilizó técnicas de análisis estadístico que permitieron tabular, interpretar y analizar los datos e información recolectada y finalmente presentar los resultados en gráficos que permitieron la comprensión y análisis, por medio de la migración de los datos recopilados automáticamente desde Google forms.

Para ello se utilizó el Software Microsoft Word y Microsoft Excel respectivamente.

2.8 Resultados de la investigación

2.8.1 Entrevistas

Se detallan a continuación, las respuestas de la entrevista no estructurada, realizada a los jefes de área de cada una de las áreas de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro (Apéndice A).

Tabla 1

Cuadro comparativo de la entrevista

Preguntas	Área de Contabilidad	Área de Recursos Humanos
------------------	-----------------------------	---------------------------------

1. ¿Cuáles son las principales actividades que la empresa ha desarrollado en el área de talento humano en 2021?	Se ha realizado Plan de capacitación	Hacer levantamiento de las brechas ocupacionales y el plan de capacitación.
2. ¿Cómo la empresa busca dar cumplimiento a la legislación actual en temas de trabajo que rige en el país?	Todo el personal se encuentra afiliado desde el primer día de labores, el contrato que se realiza es el contrato especial para sectores productivos y contratos emergentes para la época de cosecha.	Se utiliza el contrato especial para los sectores productivos (Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-220) que se ajuste a nuestras necesidades de los nuevos ingresos. En cuanto a teletrabajo existen cargos que aún se mantiene con esa modalidad.
3. ¿Considera que la actual pandemia por COVID-19 ha afectado a la empresa?	Por supuesto que sí, considero es un tema que afectado a todas las empresas independientemente del sector productivo al que pertenezca, a raíz de la pandemia hemos invertido en medidas para mantener sano al personal mientras labora.	A nosotros como empresa de alimentos nos ha afectado en temas de ausentismo del personal, pero por estar en una época de no zafra el impacto es menor.
4. ¿La actual pandemia ha tenido un impacto en las actividades realizadas por la empresa respecto a la gestión de talento humano?	Si, debido al distanciamiento que se debe tener no nos permite llegar a todo el personal como lo hacíamos antes, tratamos de atender a todos, pero es evidente la falta de motivación.	Si, en cuanto a los temas de motivación, y reuniones que se hacía, también en las horas de lunch se ha retrasado los horarios por la cantidad de aforo.
5. ¿Cuáles son las medidas de bioseguridad que la empresa ha implementado para preservar la integridad de sus colaboradores?	Se ha llevado al personal a realizar la vacunación de la primera dosis, se continua con el uso obligatorio de mascarilla, el en comedor solo se sientan dos personas por mesa.	Uso obligatorio de mascarilla, ubicar dispensadores de alcohol en lugares estratégicos de la empresa, hacer trabajos con su debido distanciamiento, cuando salen de días libres por horarios, si son más de 4 días, al retorno se hace la prueba COVID rápida, los contratistas deben traer un PCR.
6. ¿Cuáles son los criterios en los que la empresa se basa para la contratación de sus colaboradores?	Uno de los requisitos principales para entrevista presencial y posterior contratación es la presentación de carnet original de vacunación.	En la actualidad deben traer el carnet de vacunación, se hace una entrevista para ver cómo ha sido su recorrido los últimos 10 días por temas de contagios

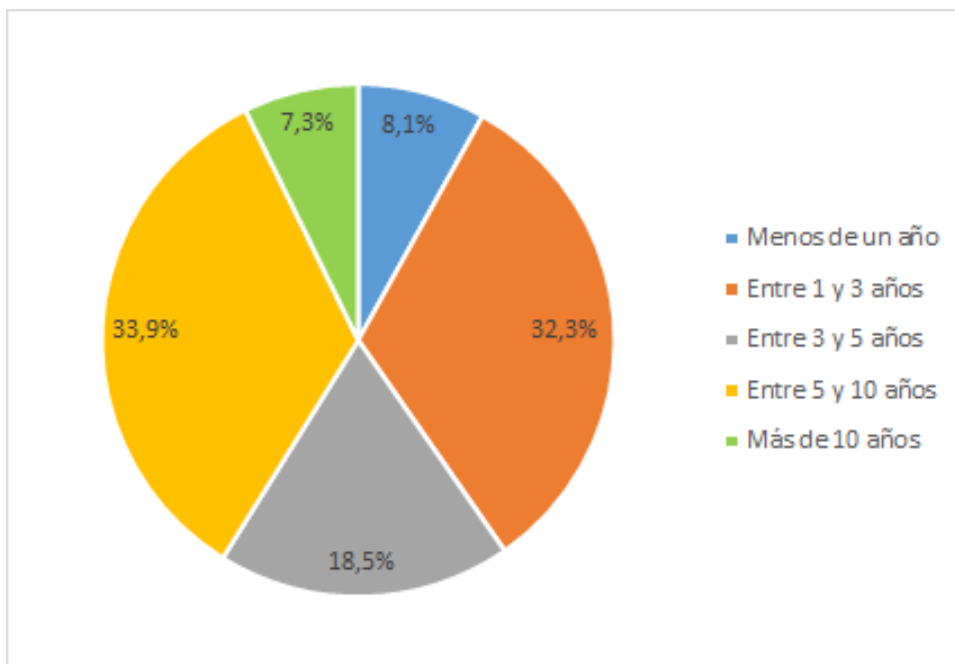
7. ¿Cómo catalogaría el ambiente laboral existente en la empresa?	El personal está un poco más tranquilo, la vacunación de cierta manera les da más seguridad, nuestra área médica constantemente está realizando comunicados acerca de la pandemia y sus efectos.	Al principio fue mucha ansiedad por parte del personal ya que las noticias eran muy lamentables, en la actualidad ya tienen más conocimiento de la enfermedad y toman sus medidas en el trabajo y con sus familias.
8. ¿La empresa lleva una base de datos referente al desempeño de sus colaboradores?	Si, cada año se realiza la evaluación de desempeño a nuestros colaboradores.	Llevamos un histórico de la evaluación de desempeño anual.
9. ¿Considera que la satisfacción del personal con sus condiciones de trabajo es fundamental para su productividad?	Si, es muy importante ya que ambos factores influyen en su desempeño laboral.	Es muy importante cubrir las necesidades básicas de los trabajadores ya que de eso dependerá el resultado en su ámbito laboral.
10. ¿Cuenta la empresa con talento humano con discapacidad?	Si, tenemos enrolados a 5 empleados con capacidades especiales.	Si, tenemos 5 personas con discapacidad
11. ¿Cuáles considera que son los principales retos y desafíos que atraviesa la gestión de talento humano en la empresa?	Necesitamos un trabajador social que le haga seguimiento a las necesidades de los empleados, se requiere un plan de capacitación y promoción, así como también charlas o mecanismos enfocados con la motivación.	Poder mantener la motivación de su equipo humano, tratar de cubrir sus necesidades ya que el sueldo básico no cubre la canasta básica y por ende lastimosamente la parte económica es el motor de otros factores en la familia.
12. En general, ¿cómo calificaría a la gestión de talento humano presente actualmente en la empresa?	En una escala del 1 al 5, la calificaría como 3 debido a que hay mucho por mejorar y abarcar.	Se trata de hacer lo mejor para los colaboradores, pero eso no significa que no tenemos muchas cosas por mejorar.
13. Según su criterio, ¿considera necesario implementar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en la empresa?	Si es necesario, como departamento nos daría un mejor enfoque, tener mediciones de rotación, clima laboral y satisfacción laboral que al final se traducirían en empleados más contentos y motivados.	Sería muy adecuado con indicadores de gestión para poder tener un panorama claro donde se debe mejorar las condiciones.

2.8.2 Encuesta

Se detallan los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta a 124 colaboradores. Ver Apéndice B

Figura 3

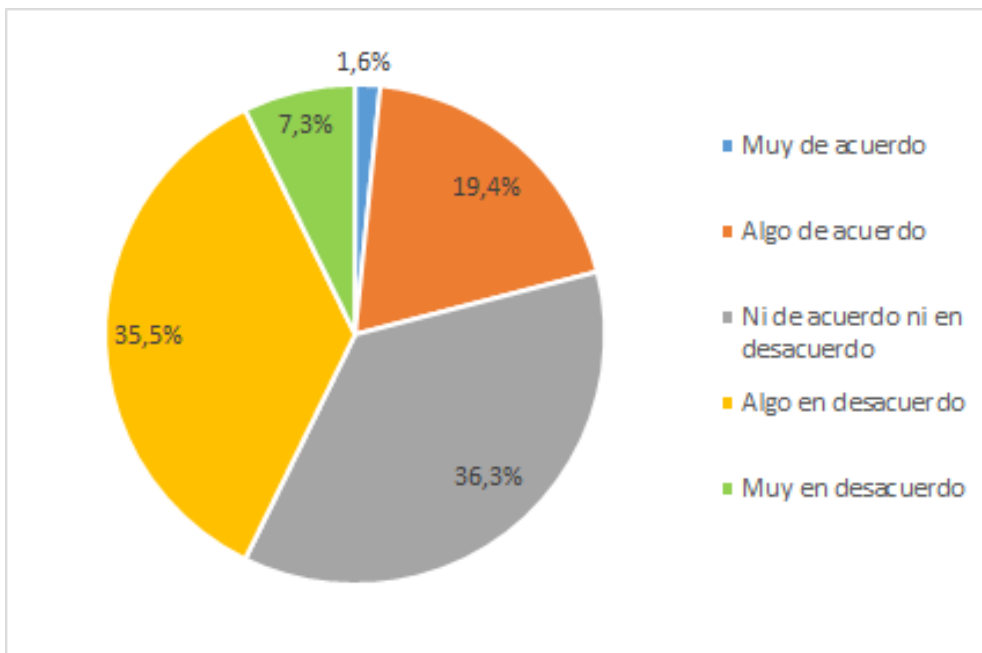
Antigüedad laboral



A partir de los resultados obtenidos, de los 124 colaboradores se puede observar que el 8,1% de personas encuestadas, trabaja menos de un año en la empresa, el 32,3% entre 1 y 3 años, el 18,5% entre 3 y 5 años, el 33,9% entre 5 y 10 años y el 7,3% más de 10 años. Se puede observar que la mayoría de encuestados laboran en la empresa un tiempo de entre cinco a diez años, y entre uno a tres años. Esto da a relucir que dentro de la empresa ofrece una estabilidad laboral tanto para el personal administrativo como de campo, por lo tanto, el índice de rotación de personal es bajo. La mayoría de empleados tiene tres o más años de antigüedad por la confianza que les ha depositado la empresa y les ha permitido lograr un alto grado de competitividad en el sector.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 2 de la encuesta.

Figura 4
Metodología (forma) de trabajo de la empresa



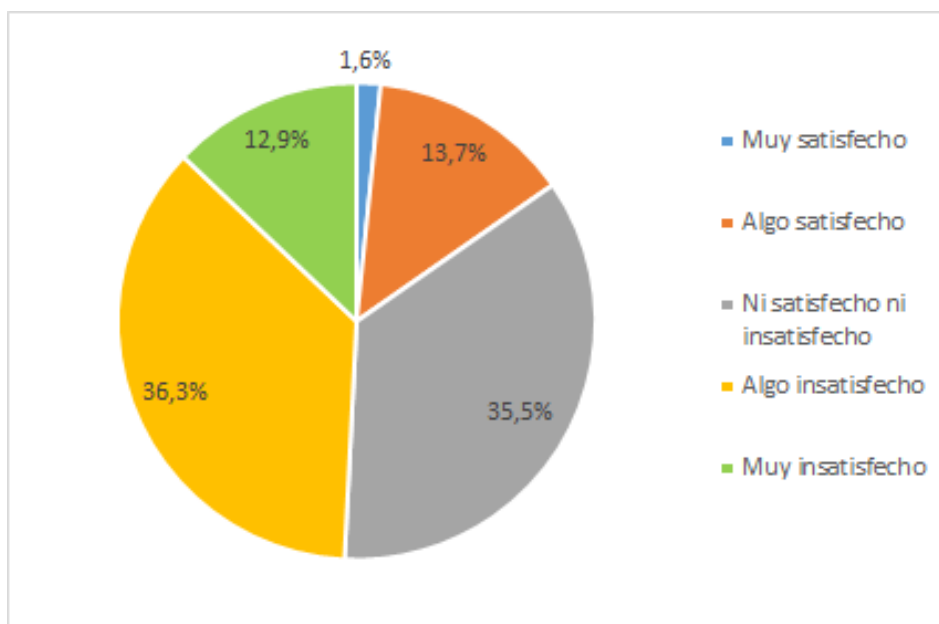
A partir de los resultados obtenidos, de los 124 colaboradores se puede observar que el 1.61% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo con la metodología de trabajo de la empresa, el 19.4% se encuentra algo de acuerdo, el 36.3% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35.5% se manifiesta algo en desacuerdo, y el 7.3% opina muy desacuerdo.

Se puede observar que no hay una respuesta clara en cuanto a la metodología aplicada reflejado en la forma de trabajo.

Sin embargo, los mismos encuestados recomiendan que se defina y se planifique una política de mantenimiento, con la finalidad de mejorar el modelo preventivo, estableciendo metodologías colaborativas, cooperativas y operativas de mantenimiento de manera racional y continua.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 3 de la encuesta aplicada.

Figura 5
Ambiente laboral



A partir de los resultados obtenidos, de los 124 colaboradores se puede observar que el 1.6% de los trabajadores encuestados se encuentran muy satisfechos con el ambiente laboral de la empresa, el 13.7% se encuentra algo satisfecho, el 35.5% se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, el 36.3% se encuentra algo insatisfecho, mientras que el 12.9% se encuentra muy insatisfecho.

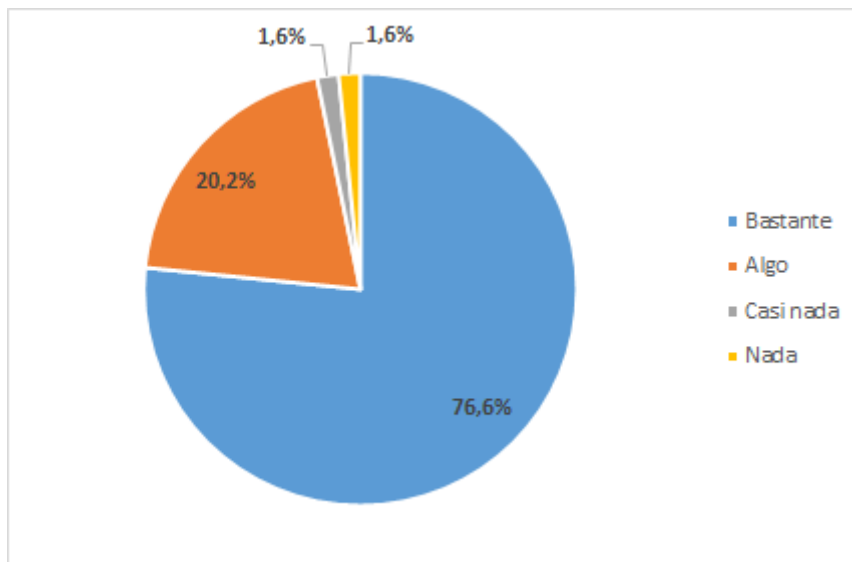
Se puede observar que la mayoría de encuestados están algo insatisfechos con el ambiente laboral de la empresa.

Se determina que el ambiente laboral de la empresa es claramente no muy adecuado, pues los porcentajes denotan insatisfacción y a la vez desinterés; determinando de esta manera, un factor clave para ser analizado y mejorado. Mantener un buen clima laboral es importante en toda organización puesto que incide positivamente en la productividad de los empleados, ya que un mal clima puede afectar el ambiente laboral, provocar deserciones y ocasionar conflictos internos, incomodidad en los empleados y repercusión en el rendimiento diario, para ello es importante manejarlo con un buen liderazgo organizacional.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 4 de la encuesta aplicada.

Figura 6

Desempeño como contribución al desarrollo de la empresa



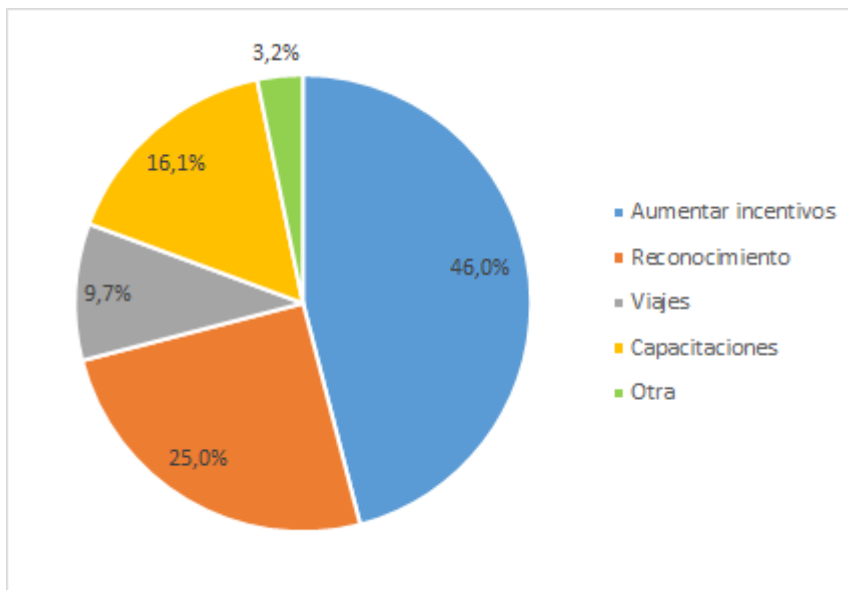
A partir de los resultados obtenidos, de los 124 colaboradores se puede observar que el 76.6% considera que el desempeño laboral contribuye bastante al desarrollo de la empresa, el 20.2% consideran que contribuye algo, el 1.6% considera que contribuye casi nada, mientras que el 1.6% restante considera que no contribuye en nada.

Por consiguiente, casi el 80% del personal considera que desempeño dentro de la empresa contribuye a cumplir con los objetivos planteados de los mandos altos. Es decir, el personal a pesar de no estar completamente satisfechos con el ambiente laboral, se pone la camiseta y reúne esfuerzos para cumplir con las tareas y obligaciones que demanda las responsabilidades de la empresa, esta tendencia por gran parte de los colaboradores es favorable para la empresa, ya que permitirá implementar con mayor apertura un modelo de gestión de talento humano.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 5 de la encuesta aplicada.

Figura 7

Opciones de incentivos laborales



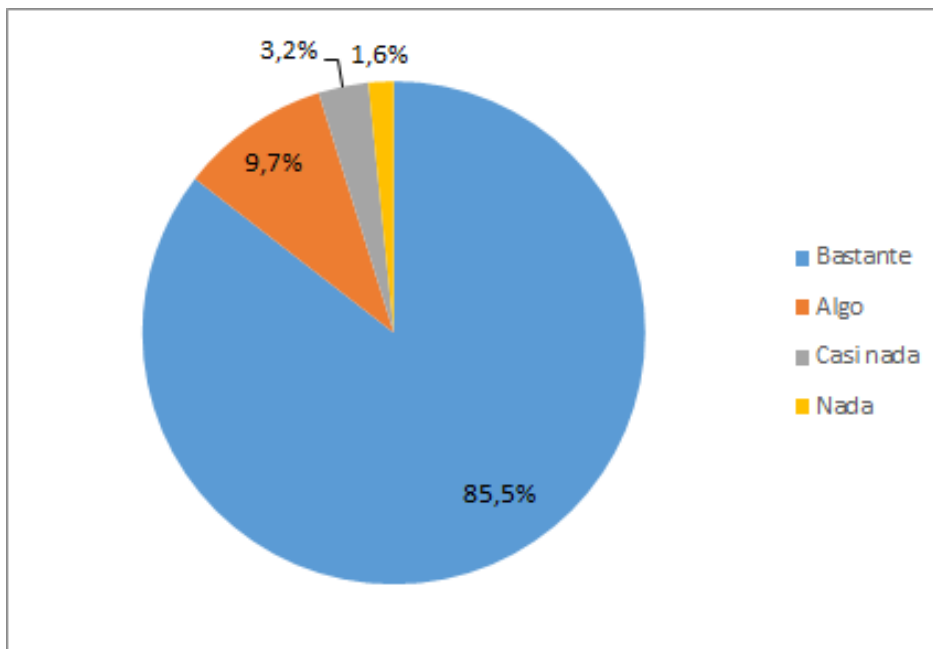
A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que el 46% de los trabajadores encuestados consideran que aumentar incentivos es la mejor forma para incrementar el desarrollo de la empresa, el 25% consideran que es el reconocimiento, el 16.1% consideran que son las capacitaciones, el 9.7% consideran que son los viajes, mientras que el 3.2% consideran que son otras actividades.

En conclusión, aumentar los incentivos, concretamente de tipo económico sería el factor más importante para que se refleje en el personal de trabajo una mayor satisfacción y un mejor desempeño en las labores diarias. Esto debido a que un mayor ingreso económico estimula a que los trabajadores se motiven y puedan cumplir eficientemente sus actividades. De igual forma se puede optar por el reconocimiento laboral, lo que hoy se conoce como implementación del salario emocional en donde no necesariamente involucra una inversión económica o gasto elevado de la empresa.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 6 de la encuesta aplicada.

Figura 8

Ambiente laboral como repercusión directa en la producción de la empresa



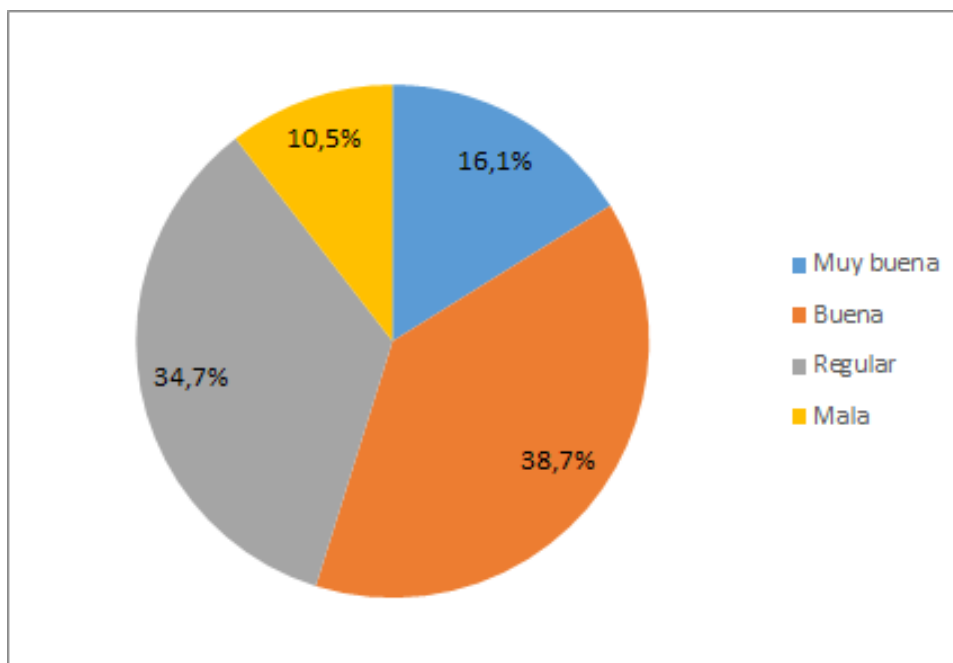
A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 85.5% de los trabajadores encuestados consideran que el ambiente laboral repercute bastante en la producción de la empresa, el 9.7% consideran que repercute algo, el 3.2% consideran que repercute casi nada, mientras que el 1.6% considera que no repercute en nada.

Se puede observar que un predominante 85,5% considera que el ambiente laboral repercute bastante en la producción de la empresa. Esto debido a que el clima laboral influye directamente en la producción y desenvolvimiento de los trabajadores, o a su vez puede afectar a su vez a sus emociones, motivación y compromiso con la empresa.

Un buen clima laboral permite a los colaboradores entregar todo su potencial y generar lealtad y compromiso con la empresa y de esta forma disminuir los índices de rotación por desvinculación.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 7 de la encuesta aplicada.

Figura 9
Relación laboral entre compañeros



A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 16.1% de los trabajadores consideran que su relación laboral con sus demás compañeros es muy buena, el 38.7% considera que es buena, el 34.7% considera que es regular, mientras que el 10.5% considera que es mala.

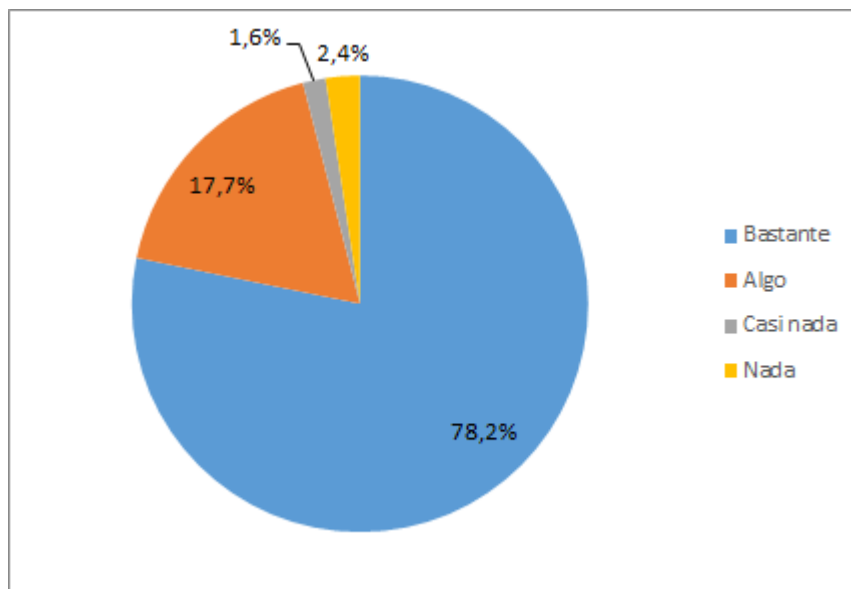
Se puede notar que hay división de opiniones especialmente en las opciones “buena” y “regular”. Esto debido a que algunos compañeros respetan las opiniones de otros, mientras que hay personal que no respeta el punto de vista ante alguna situación o problema, menospreciando la manera de pensar de otros colegas. Esto crea un clima de inseguridad lo que puede repercutir también a la satisfacción de permanencia en la empresa.

Es importante fomentar el compañerismo y trabajo en equipo ya que, si se descuida este tema, la empresa corre el riesgo de fuga de talento humano comprometido y competente, si no existe un buen compañerismo los buenos talento disminuyen su rendimiento y motivación, lo cual perjudica al cumplimiento de metas, objetivos propuestos por área y la empresa en general.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 8 de la encuesta aplicada.

Figura 10

Salario como influencia en la producción y el ambiente laboral de la empresa



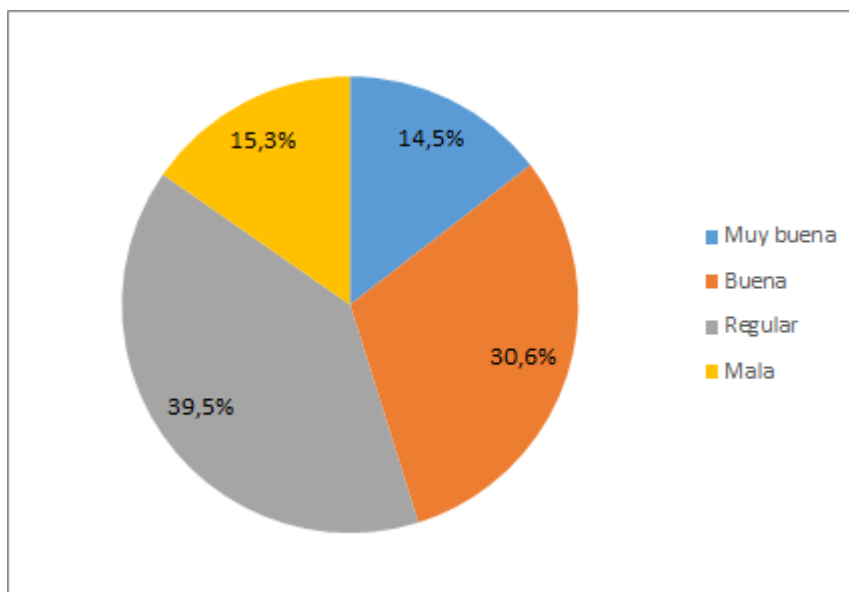
A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 78.2% de los trabajadores encuestados considera que el salario influye bastante en la producción y el ambiente laboral de la empresa, el 17.7% considera que influye algo, el 1.6% considera que influye casi nada, mientras que el 2.4% considera que no influye en nada.

Se puede observar que la mayoría del personal señala que el salario influye grandemente en la producción y el ambiente laboral de la empresa, debido a que la productividad de las empresas explica aproximadamente un 25% del cambio en los salarios de los trabajadores. Estudios han mostrado que los salarios mínimos no solo ayudan a reducir la dispersión salarial y canalizar las ganancias de productividad hacia la oferta de salarios más altos, sino que también contribuyen a elevar la productividad en el trabajo. Sin embargo, otros estudios han mostrado que los trabajadores proporcionan sistemáticamente niveles de esfuerzo más altos en respuesta a pagos de salarios más elevados.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 9 de la encuesta aplicada.

Figura 11

Comunicación con personal de alto rango



A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 14.5% de los trabajadores encuestados considera que la comunicación con sus superiores es muy buena, el 30.6% es buena, el 39.5% es regular, mientras que el 15.3% es mala.

La comunicación con los altos mandos o jefes superiores es de suma importancia en una empresa ya que pueden fortalecer la confianza y motivación de los trabajadores ya que desaparecen las barreras interpersonales y todos los miembros de la empresa crecen en una misma dirección y a la consecución de los mismos objetivos.

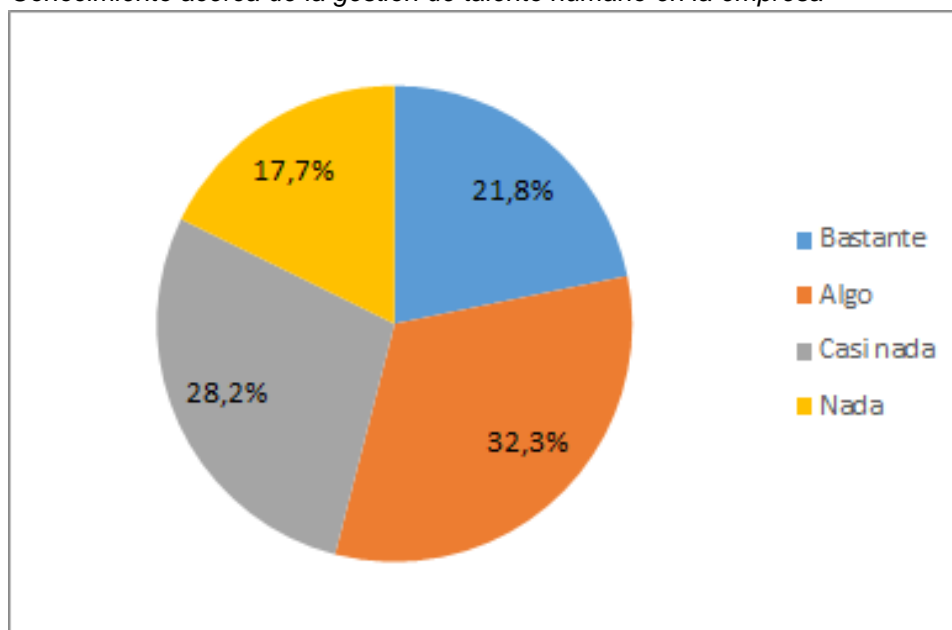
Se puede apreciar que la comunicación de la mayoría del personal es de regular a buena, por lo que es necesario reforzar esta comunicación a través de un modelo de gestión del personal. Una buena comunicación entre jefes y empleados permite dar una retroalimentación oportuna de los puntos débiles a mejorar, determinar falencias, corregir o

mejorar debilidades, compartir experiencias laborales, no hacerlo puede afectar de manera considerable la productividad laboral y objetivos de la empresa.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 10 de la encuesta aplicada.

Figura 12

Conocimiento acerca de la gestión de talento humano en la empresa

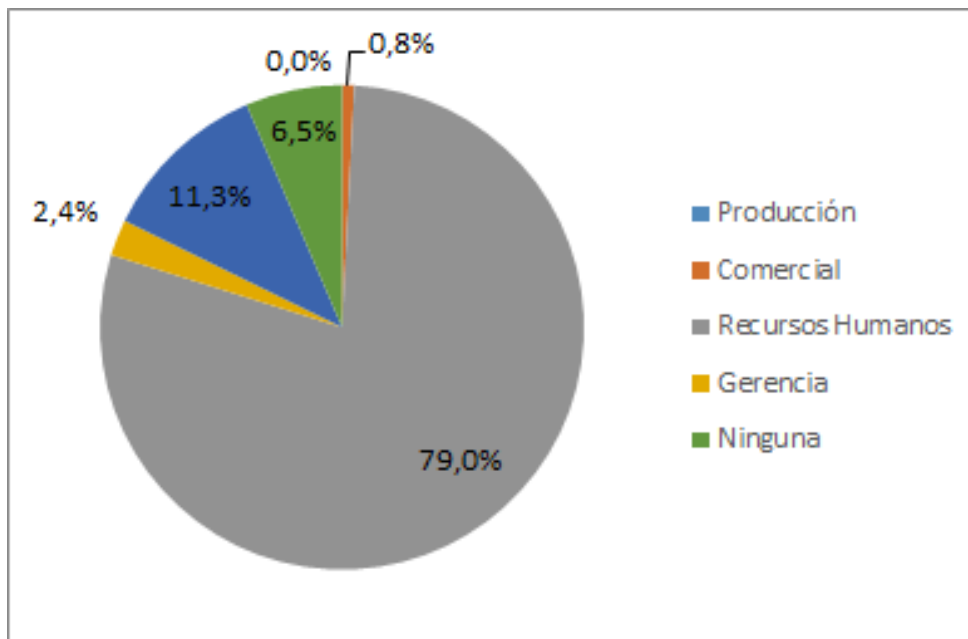


A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 21.8% considera que conoce bastante acerca de la gestión de talento humano, el 32.3% considera que conoce algo, el 28.2% considera que conoce casi nada, mientras que el 17.7% considera que no conoce nada. La gestión de talento humano dentro de una empresa es importante ya que aporta muchas ventajas. Por ejemplo, administra el óptimo desempeño de los colaboradores permitiendo tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito de la empresa. Además, favorece una mayor predisposición del personal a realizar las actividades encomendadas.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 11 de la encuesta aplicada.

Figura 13

Área de la empresa que administra la gestión de talento humano



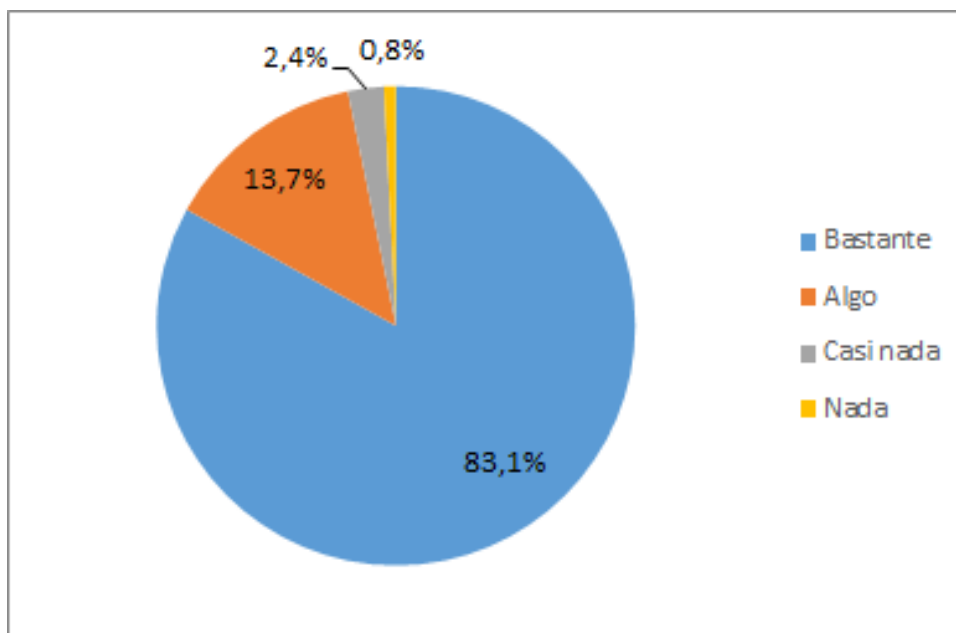
A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 79% de los trabajadores encuestados consideran que la empresa maneja la gestión de talento humano en el área de talento humano, el 2.4% considera que, en gerencia, el 11.3% considera que en todas las anteriores, y el 6.4% consideran que en ninguna.

Por consiguiente, el área donde se lleva a cabo una adecuada gestión es en el departamento de recursos humanos, mientras que en el departamento de producción no se tiene una adecuada gestión.

Es importante realizar esfuerzos en esta área, así como en el área gerencial y comercial ya que permitirá contar siempre con un equipo de trabajo motivado, reteniendo al personal con las mejores capacidades y conocimientos para lograr el éxito de la empresa aumentando su productividad.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 12 de la encuesta aplicada.

Figura 14
Implementar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad



A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 83.1% de los trabajadores encuestados consideran que implementar un modelo de gestión de talento humano ayudaría bastante a mejorar su productividad, el 13.7% considera que ayudaría algo, el 2.4% considera que ayudaría casi nada, mientras que el 0.8% considera que no ayudaría en nada.

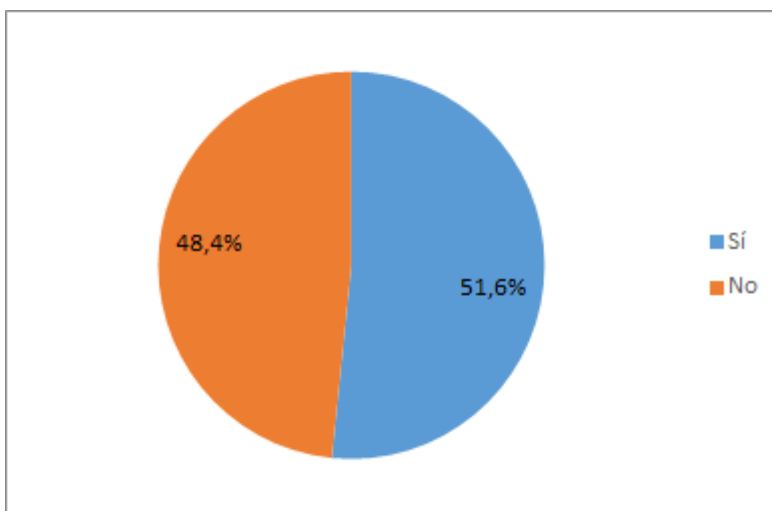
En conclusión, la mayoría de personal consideró que, sí es importante implementar un modelo de gestión de talento humano en la empresa, por varios motivos, ya que se establece metas y objetivos en conjunto, se mejora las relaciones interpersonales y mejora las condiciones laborales.

Se crea un ambiente laboral favorable para el desempeño de las actividades del personal, se mejora el reclutamiento, y se desarrolla el liderazgo en los distintos departamentos de la empresa.

Se detallan a continuación, los resultados referentes a la pregunta 13 de la encuesta aplicada.

Figura 15

Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro como lugar recomendado para laborar



A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que, el 51.6% de los trabajadores encuestados recomendaría trabajar en Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, mientras que el 48.4% no lo haría.

Se determina que una ligera mayoría recomienda a la empresa como un buen lugar para trabajar, sin embargo, un importante 48% no recomienda esta empresa. La opinión del personal que recomienda a la empresa puede explicarse debido a la estabilidad laboral que ofrece la misma, lo que brinda cierta seguridad a los trabajadores para no perder su empleo. Mientras que los que no recomiendan puede obedecer a un bajo salario, jornadas de trabajo extensas, y un ambiente laboral inadecuado. Este es un indicador muy importante ya que refleja la satisfacción e interés de los empleados por continuar trabajando en la empresa y de esta forma poder implementar proyectos a largo plazo que encamine a mejorar las condiciones de trabajo dentro de la organización e implementar modelos de gestión de talento humano para corregir las falencias y lograr una mejor productividad en los colaboradores y su compromiso con la empresa.

Capítulo tres

Marco Institucional

3.1 Reseña histórica de la empresa

Fue gracias al Ing. Juan Francisco Hidalgo Barahona, quien con su espíritu visionario emprendió este ambicioso proyecto, el cual se ha venido consolidando bajo el liderazgo de Econ. Juan Francisco Arellano Vaca, constituyendo así Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro conocida comercialmente como “Ingenio San Juan”; para la empresa el cultivo de la caña de azúcar es el recurso para generar desarrollo permanente, crear fuentes de empleo y brindar estabilidad a la población ubicada en la zona de San Antonio – Cantón Guayaquil.

Los trabajos de montaje de infraestructura iniciaron el 1ero de Junio del 2008, en la Comuna San Juan. La empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro es inaugurada el 4 de noviembre de 2012. Al momento, la empresa mantiene en su nómina 230 colaboradores para laborar las 24 horas incluido personal de fábrica y campo. La empresa está orientada a desarrollar una agricultura de precisión en todo el proceso productivo, aplicando para tal fin tecnología moderna y un recurso humano competente, factores que permiten obtener un producto de calidad, con altos índices de productividad.

Desarrolla un enfoque empresarial innovador, un manejo sostenible de los recursos y una relación directa y amigable con la comunidad. El producto, la caña de azúcar, está producida con las mejores prácticas agrícolas de manejo de suelo, siembra y labores culturales; aplicando agricultura con tecnología de precisión. El mantenimiento de los equipos se realiza aplicando un sistema de gestión que hace hincapié al mantenimiento preventivo y predictivo. Por medio de este mecanismo se disminuyen gastos, mantiene el equipo habilitado y extiende su vida útil.

Todo este manejo de la Caña de Azúcar va acorde con el cuidado del medio ambiente y son estas prácticas que le permite aprovechar al máximo los factores climáticos propios de la región como luminosidad y temperatura, siendo estos factores uno de los pilares fundamentales de la alta productividad del cultivo en la empresa.

Tabla 2

Información básica de la empresa

Razón Social:	ENERGÍAS DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO
Nombre Comercial:	INGENIO SAN JUAN
RUC:	0992586222001
Dirección exacta:	Provincia del Guayas, Cantón Playas, Parroquia San Antonio, km 3 ½, Vía San Juan – Playas.
Actividad empresarial:	Producción de Azúcar.
Representante legal:	Econ. Juan Francisco Arellano Vaca.
Fecha de montaje:	01/06/2008
Fecha de inauguración:	04/11/2012
Áreas Administrativas:	Gerencia General, Área Financiera, Área Comercial, Área de Recursos Humanos.
Áreas Operativas:	Área de Producción, Área de Mantenimiento, Área de Calidad.
Número de empleados:	230
Hombres:	207
Mujeres:	23
Discapacitados:	6
Extranjeros:	10
Días:	Lunes a viernes
Horario de Trabajo:	De 06h30 a 18h30 Personal Operativo De 07h00 a 17h00 Personal administrativo

Sobretiempos:	Personal que realiza tareas complementarias (Mantenimiento, Seguridad y Vigilancia, Personal de Campo)
Límites del predio:	Norte: Cantón Guayaquil Sur: Cantón General Villamil Playas Este: Cantón General Villamil Playas Oeste: Comuna San Juan
Área:	de 80000 m ² (incluidas áreas productivas y áreas verdes)

3.2 Ubicación de la empresa

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro está ubicada a 3.5 Kilómetros de la Base Militar Saraguro vía a la Comuna San Juan en la Parroquia El Morro, Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

Figura 16

Ubicación de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro



Nota: Tomado de Google Maps (2022).

Figura 17

Fachada principal de la empresa



3.3 Valores empresariales

Respecto al valor de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, se pueden señalar los siguientes:

Honestidad: Cumpliendo nuestras funciones, responsabilidades y tareas asignadas sin necesidad de supervisión.

Responsabilidad: Asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones.

Respeto: Fomentando el respeto mutuo empleado-empresa y viceversa. Respetando las políticas y normativas.

Comunicación: Comunicando el mensaje correcto, a la persona correcta en el tiempo correcto.

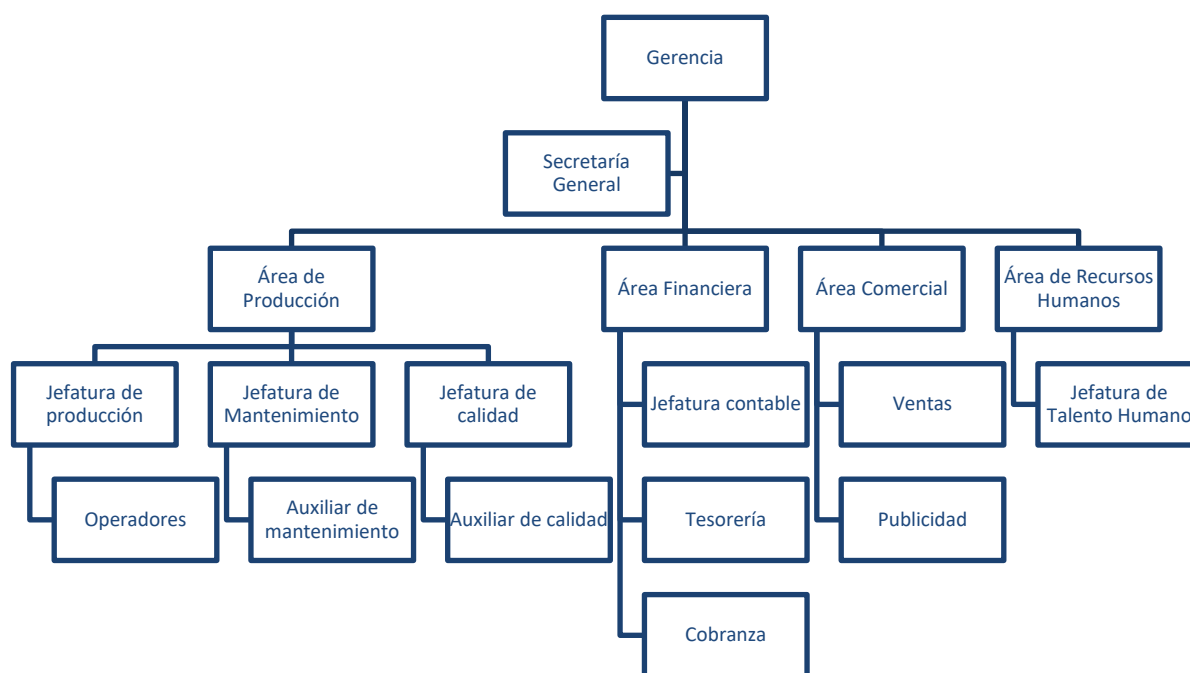
Humildad: Reconociendo el mérito de los demás, compartiendo el crédito y agradecer cuando nos ayudan.

Calidad: Atendiendo oportunamente y de la mejor forma posible los requerimientos del cliente interno y externo. Estos valores, son principios que el personal considera deben guiar las decisiones vinculadas al desenvolvimiento laboral.

3.4 Organigrama de la empresa

Figura 18

Organigrama de Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro



Nota. Adaptado de Organigrama de Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro (2021).

3.5 Productos

Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, cultiva caña de azúcar, alfalfa y coco, para transformarlos en azúcar, heno, agua de coco y subproductos para su comercialización, busca ser competitivo apoyándose en el sistema de gestión de la calidad, estableciendo objetivos para sus clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y la comunidad.

Figura 19

Productos de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. (Azúcar blanca)



3.6 Proyección de la empresa

Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro tiene proyectado a un futuro a producir 80 toneladas de caña de azúcar por hectárea sembrada, lo que le permitirá un incremento en las ventas y utilidad neta.

3.7 Jefatura de talento humano

El departamento de talento humano fue creado a finales del año 2010, el mismo que toma el nombre de jefe de talento humano.

3.7.1 Misión de la jefatura de talento humano

Planificar, coordinar, dirigir y controlar la correcta ejecución de las diversas tareas que implica la administración del recurso humano, para el desarrollo del trabajador y de la empresa.

3.7.2 Visión de la jefatura de talento humano

Atraer y retener colaboradores altamente preparados por medio de una correcta administración del talento humano.

3.7.3 Funciones

Se detallan a continuación las principales funciones de la jefatura de talento humano

- Supervisar el cumplimiento de las políticas, procedimiento, formularios, etc. de cada uno de los subsistemas del departamento de talento humano.
- Realizar el presupuesto anual del departamento.
- Realizar el plan de trabajo mensual del departamento.
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal con su respectiva documentación de archivo.
- Realizar el proceso de inducción del personal con su respectiva documentación de archivo.
- Revisar y validar el proceso de contratación de personal.
- Supervisar y validar la elaboración de la nómina quincenal y mensual con sus respectivos soportes y aportaciones IESS.
- Supervisar y validar la presentación de formulario RDEP.
- Supervisar y validar presentación de gastos personales.
- Supervisar el registro de información de personal física y digital: ficha de ingreso, file digital, fichas de continuidad de contrato, fichas de reingreso, asistencias, fichas de salida, fichas médicas, certificados médicos de aptitud laboral.
- Supervisar y validar el proceso de desvinculación del personal con sus respectivos soportes: check list de salida, informes de salida, liquidación, información MDT.
- Velar por afianzar la cultura organizacional: misión, visión, valores corporativos.
- Revisar el plan de salud propuesto por médico ocupacional para ser ejecutado junto con el auxiliar paramédico.

- Supervisar el registro de información del departamento médico: certificados médicos, subsidios médicos, fichas del personal, atenciones médicas, inventario de medicinas etc.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades de salud preventiva programadas por el departamento médico.
- Evaluar junto con el médico ocupacional, auxiliar paramédico y el departamento de seguridad y salud ocupacional, el reingreso o reubicación del personal que retorna de un descanso médico o subsidio, por accidentes laborales o enfermedades ocupacionales.
- Revisar el plan de seguridad, horarios, auditorías y controles del área de seguridad.
- Revisar y validar las actividades del área de seguridad.
- Dar seguimiento a la auditoría del sistema de alarma en conjunto con el departamento de seguridad y salud ocupacional.
- Gestionar préstamos al personal previo al cumplimiento de política establecida.
- Revisar y validar cronograma de vacaciones del personal.
- Elaborar solicitud de vacaciones del personal.
- Realizar proceso de continuidad de contrato del personal.
- Aprobar permisos del personal y descansos.
- Validar permisos del personal (sustentos).
- Aprobar memorándums.
- Aprobar notificaciones de descuento.
- Ingresar de asistencia del personal del departamento de talento humano en el sistema.
- Ingresar de alimentación del departamento en el sistema.
- Gestionar el pago del servicio médico ocupacional.
- Gestionar el pago del servicio de asesoría psicológica.

- Evaluar al personal el reglamento interno de trabajo.
- Realizar las coordinaciones de las actividades de integración del personal.
- Actualizar Información de cumpleaños del mes y coordinar agasajo.
- Actualizar Información de carteleras.
- Gestionar campañas de bienestar social para el personal.
- Aprobar o generar las solicitudes de servicio, órdenes de trabajo, pedidos de compra, transferencias, pedidos de bodega y demás en el sistema.
- Cierre de órdenes de trabajo, liquidaciones de servicios, atenciones de mantenimiento preventivo en el sistema.
- Realizar asignaciones de herramientas, utensilios, epps, etc al personal asignado.
- Realizar actualizaciones de check list activos fijos y actas de asignación.
- Dar seguimiento a todas las demás actividades propias del departamento, así como a las encomendadas por la empresa.

3.8 Gestión de talento humano en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

En la actualidad este departamento esta administrado por el jefe de talento humano y la gestión del mismo se realiza de la siguiente manera:

- El reclutamiento y selección del personal para cada área se realiza a través de la red de talento humano, portal gratuito un mejor empleo, reclutamiento interno, entrega de volantes en el Cantón Playas y sus alrededores.
- La contratación es aprobada por la gerencia luego de la autorización de la jefatura de talento humano en base a la entrevista presencial y verificación de referencias.
- El proceso de inducción previo al ingreso del personal es realizado por la jefatura de talento humano y la jefatura de seguridad industrial y medio ambiente.

- No existe un programa anual de capacitación para las diferentes áreas, suelen darse raras vez siempre que sean gratuitos, principalmente para el área operativa y producción.
- El personal ha sugerido realizar la valoración de puestos por medio de las brechas salariales para que existan tablas remunerativas, con el objetivo de tener un sueldo justo.
- Se requiere que la gerencia analice el desempeño de sus empleados y se implemente beneficios, entre esos el salario emocional para incrementar el rendimiento de los colaboradores.

3.9 Análisis FODA del área de talento humano de la empresa.

Se detalla a continuación el análisis FODA del área de Talento Humano de la empresa, en donde, se detallan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,

La herramienta de planificación estratégica FODA está basada en opiniones que surgen de una investigación apoyada en dos talleres grupales presenciales realizados a 10 personas, entre ellos la gerencia general, el jefe de talento humano y personal administrativo.

Tabla 3

Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral. • Atención a requerimientos de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia laboral. • Crecimiento poblacional. • Programa de pasantías. • Preparación integral de supervisión.

-
- Integración corporativa.
 - Respeto y cumplimiento de las leyes.
 - Empleomanía joven.
 - Flexibilidad a cambios en la empresa.
 - Clientes hijos.
 - Sueldo de acuerdo al perfil del profesional
 - Ubicación de la empresa.
-

Debilidades

Amenazas

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta conocimientos en selección y contratación de empleados. • Falta de integración corporativa. • Resistencia a cambios en la empresa. • Clima laboral inapropiada en el personal. • Carece de un sistema de capacitación constante. • No posee infraestructura y equipamiento actualizado. | <ul style="list-style-type: none"> • Infiltración de personal con dudosa reputación. • Falta de ofertas de personal calificado para desempeñar puestos. • Profesionales sin competencia adecuada. • Auge en la subcontratación de personal para realizar los procesos de talento humano. • Cambio de leyes laborales. • Inseguridad y violencia ciudadana. • Desintegración familiar incrementada en la pandemia COVID-19. |
|--|---|
-

Nota: Tomado de Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

Capítulo cuatro

Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, año 2021

Energías del Agro San Juan S.A. es una empresa dedicada al cultivo de caña de azúcar en la provincia del Guayas, cantón Playas, que para administrar correctamente a sus colaboradores requiere apoyarse en un modelo de gestión de talento humano, el cual pretende aportar de manera significativa al desarrollo, fortalecimiento y crecimiento de la empresa, mejorando procesos de análisis y selección de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño e incentivos para la optimización de los colaboradores con calidad y eficacia.

La propuesta e implementación de un modelo de gestión de talento humano para Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, se justifica debido al crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y al cambio en la estructura organizacional, partiendo de las exigencias y re estructuración de procesos desde la etapa de análisis y descripción de puestos, de tal manera que el presente documento sirva como fuente de consulta y apoyo para que la empresa siga un esquema para la aplicación de un modelo de gestión de talento humano.

Los beneficiarios principales de esta propuesta son todos los colaboradores de la empresa sin importar el área al que pertenezcan; de igual forma se puede utilizar como base para cualquier empresa que tenga similares falencias y desee encaminar el área de talento humano de una manera correcta.

4.1 Objetivos de la propuesta

4.1.1 Objetivo General

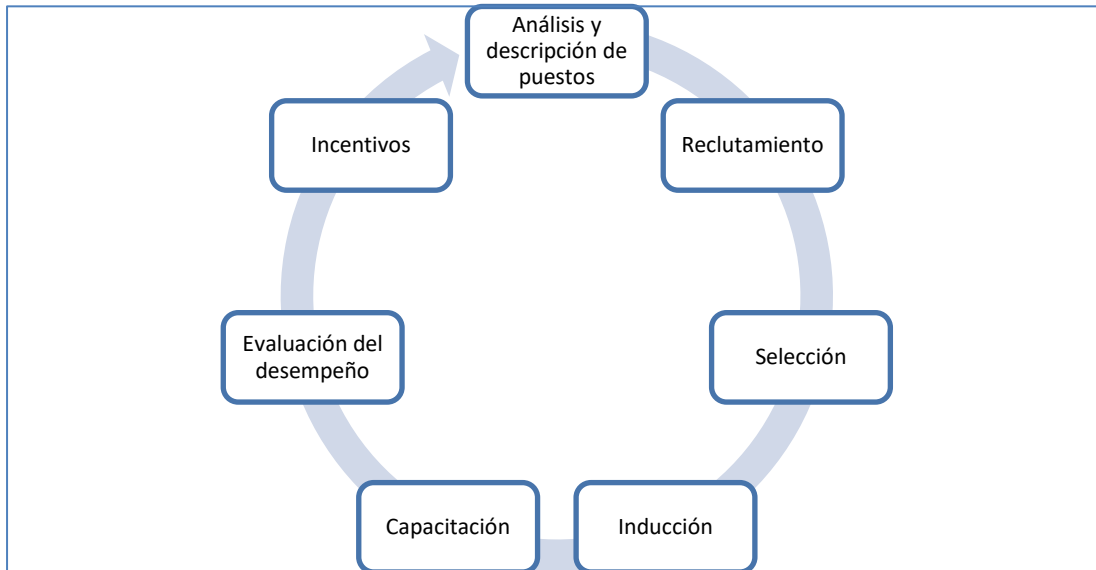
Proponer un modelo de gestión de talento humano en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro para mejorar la productividad de los colaboradores.

4.2 Elementos de la propuesta

La presente propuesta se encuentra basada en el modelo de gestión de talento humano planteado por Werther y Davis (2008), el cual, cuenta con los elementos mostrados a continuación:

Figura 20

Elementos de la propuesta



Nota: Adaptado de Werther y Davis (2008).

4.3 Elaboración de la propuesta


4.3.1 Análisis y descripción de los puestos

El análisis de puestos que se muestra a continuación es realizado a partir del organigrama empresarial según Figura 17, pues, es ahí en donde se plasma de forma gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. El análisis de puestos ayudará a la empresa a obtener datos específicos sobre los puestos disponibles en la empresa, así como sus características y los niveles de desempeño requeridos.

Para el análisis de los puestos de trabajo se utilizará en formulario detallado a continuación, mismo que, servirá para cualquier puesto independientemente de su ubicación en el organigrama empresarial. Ver tabla que se describe a continuación.

Tabla 4

Formulario para análisis de puestos

 <p>INGENIO SAN JUAN</p>	<p>Energías Del Agro San Juan S.A. Formulario para Análisis de Puestos</p>	Código:	AP-01				
		Versión:	2021				
Identificación del puesto							
Nombre del puesto							
Departamento							
Supervisor							
Actualización del análisis							
Fecha de la última revisión del puesto							
Responsable							
Descripción resumida							
Principales actividades a desempeñar							
Nivel de instrucción académica necesaria							
Deberes							
Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter: (marque con una x)							
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Secretarial	<input type="checkbox"/>	Otro
Elabore una relación entre las tareas que se realizan en el puesto con el porcentaje de tiempo que cada una requiere							
<u>Actividad</u>						<u>Porcentaje (%)</u>	
Responsabilidades							

Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa			
<i>Responsabilidad</i>		<i>Porcentaje (%)</i>	
Aptitudes intelectuales y físicas			
Detalle las principales aptitudes intelectuales y físicas que debe poseer la persona que desempeñe este puesto			
Aptitudes Físicas			
Aptitudes Intelectuales			
Experiencia			
Detalle a continuación el nivel necesario de experiencia para el desempeño de este puesto			
Nivel de experiencia			
Ámbito Laboral			
Condiciones físicas en las que se labora en este puesto de trabajo			
Condiciones psicológicas en las que se labora en este puesto de trabajo			
Características especiales del puesto de trabajo			
Condiciones sanitarias y de seguridad			
		Sí	No
¿Existe exposición a accidentes laborales por uso de equipo?			
¿Existe exposición a contagio de enfermedades?			
¿Se requiere el uso de equipamiento de seguridad?			
Parámetro de desempeño			
Escala para la medición de desempeño del puesto			
Factores principales para lograr el máximo desempeño del puesto			
Comentarios Finales			
Observaciones			
Analizado por:		Revisado y autorizado por:	
Nombre		Nombre	
Fecha		Fecha	

Firma		Firma	
-------	--	-------	--

Nota: Adaptado de Werther y Davis (2008).

A partir del análisis de los puestos de trabajo, a continuación, se muestra la descripción de los puestos de trabajo detallados en el organigrama empresarial.

Tabla 5

Descripción del puesto de Gerente General


	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-01
		Versión:	2021
Título del puesto	Gerente General		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los actos de administración y dirección ordinaria de la empresa. Representar a la empresa y comparecer en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contabilidad y auditoría. Experiencia de 5 años en áreas de administración de empresas. Ingles nivel Avanzado 		

Tabla 6*Descripción del puesto de secretario/a General*

56



	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-02
		Versión:	2021
Título del puesto	Secretario/a General		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la correspondencia de la gerencia y comunicar sus disposiciones de manera efectiva a los otros empleados y proveedores y/o clientes. • Asegurarse que la compañía cumple con ciertas obligaciones legales comprobando la adecuación de una gran variedad de documentos. • Llevar un registro efectivo de las reuniones y /o actividades de la gerencia general. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de Empresas, Secretariado, Relaciones Públicas o similares • Experiencia de 3 años en áreas de secretariado y atención al cliente. • Ingles nivel Avanzado 		


Tabla 7*Descripción del puesto de Jefe de producción*

	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-03
		Versión:	2021
Título del puesto	Jefe de producción		

Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, desarrollo y gestión del Plan de Producción anual, políticas de compras y logística de materia prima de la empresa • Coordinación de los procesos productivos con la jefatura de calidad y la de mantenimiento. • Llevar un registro diario efectivo de la producción de la empresa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería industrial, y carreras afines • Experiencia de 3 años en áreas de producción • Ingles nivel Avanzado

Tabla 8


Descripción del puesto de jefe de mantenimiento

 <p>INGENIO SAN JUAN</p>	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-04
		Versión:	2021
Título del puesto	Jefe de mantenimiento		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Define y planifica la política de mantenimiento, con el objetivo de mejorar el modelo preventivo y establecer metodologías operativas de mantenimiento de manera racional. • Asegura el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo y de las instalaciones de la empresa. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los mantenimientos preventivos y predictivos de las líneas de producción, asegurando su funcionamiento. • Crea y mantiene actualizados los manuales de mantenimiento preventivo y predictivo, verificando su mantenimiento.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Ingeniería industrial, ingeniería mecánica, ingeniería electromecánica y carreras afines • Experiencia de 3 años en áreas de mantenimiento • Ingles nivel Avanzado

Tabla 9

Descripción del puesto de jefe de calidad

	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-05
		Versión:	2021
Título del puesto	Jefe de calidad		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y monitorear la calidad de los procesos llevados a cabo en la empresa • Asegurar la calidad del producto final ofertado al consumidor • Diseño y revisión de especificaciones para productos o procesos • Establecimiento de requisitos para las materias primas o los productos intermedios para proveedores y supervisar su cumplimiento 		

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Ingeniería industrial, ingeniería química, y carreras afines. • Experiencia de 3 años en áreas de gestión de calidad • Ingles nivel Avanzado
-------------------	--

Tabla 10

Descripción del puesto de Operador de producción


 <p>INGENIO SAN JUAN</p>	<p>Energías Del Agro San Juan S.A.</p> <p>Descripción de Puestos</p>	Código:	DP-06
		Versión:	2021
Título del puesto	Operador de producción		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar máquinas (calibración, limpieza, etc.) para comenzar un ciclo de producción • Controlar y ajustar las máquinas (p. ej., la velocidad) • Suministrar materia prima o componentes a máquinas semiautomáticas • Inspeccionar componentes con herramientas de medición y de precisión • Probar periódicamente el funcionamiento de las máquinas • Solucionar los problemas que pudieran surgir durante el turno 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en bachillerato técnico • Experiencia de 1 año en área de producción 		

Tabla 11*Descripción del puesto de Auxiliar de mantenimiento*



	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-07
		Versión:	2021
Título del puesto	Auxiliar de mantenimiento		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las tareas de mantenimiento correctivo, preventivo y programado conforme al programa de trabajo establecido y elaborado por el jefe inmediato • Realizar e informar los reportes de los desperfectos de las instalaciones, equipos y mobiliarios para su reparación y mantenimiento • Operar y controlar las herramientas y equipos de mantenimiento • Realizarlas reparaciones de mantenimiento general de la maquinaria, mobiliario e instalaciones 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en bachillerato técnico • Experiencia de 1 año en área de mantenimiento 		


Tabla 12*Descripción del puesto de Auxiliar de calidad*

	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-08
		Versión:	2021

Título del puesto	Auxiliar de calidad
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y coordinar la aplicación de la calidad de los productos y servicios en todos los procesos y estructuras de la empresa. • Vigilar que se cumplan las normas según los estándares de la compañía y los compañeros. • Gran capacidad organizativa para poder cumplir con sus labores y motivar a los demás sin dejar que nada pase por alto. • Buena habilidad de observación para evitar fallos y arreglar detalles en cualquier clase de momento.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en administración de empresas, ingeniería industrial y carreras afines, con conocimiento de gestión de calidad • Experiencia de 1 año en área de gestión de calidad

Tabla 13


Descripción del puesto de jefe de contabilidad

 <p>INGENIO SAN JUAN</p>	<p>Energías Del Agro San Juan S.A.</p> <p>Descripción de Puestos</p>	Código:	DP-08
		Versión:	2021
Título del puesto	Jefe de contabilidad		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos, informes o requerimientos exigidos por los organismos públicos competentes. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes. • Estar permanentemente actualizado sobre las normas, políticas y procedimientos en materia contable, tributaria, comercial y fiscal.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Licenciatura en finanzas, Licenciatura en contabilidad y auditoría y carreras afines • Experiencia de 5 años en áreas financieras

Tabla 14


Descripción del puesto de Tesorero

	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-10
		Versión:	2021
Título del puesto	Tesorero		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión diaria y control de posiciones de Tesorería. • Gestión de apertura de cuentas bancarias, la resolución de incidencias en cobros y pagos, entre otras. • Prepara las previsiones y se encarga de las relaciones con bancos. • Hace la gestión de pagos, préstamos, impuestos, etc. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga del cierre contable de bancos y préstamos, así como del control financiero de préstamos, la previsión de cobros y pagos a clientes y proveedores.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Licenciatura en finanzas, Licenciatura en contabilidad y auditoría y carreras afines • Experiencia de 3 años en áreas financieras

Tabla 15

Descripción del puesto de jefe de cobranzas

 <p>INGENIO SAN JUAN</p>	<p>Energías Del Agro San Juan S.A.</p> <p>Descripción de Puestos</p>	Código:	DP-11
		Versión:	2021
Título del puesto	Jefe de cobranzas		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de manejar de manera integral el área de Créditos y Cobranzas. • Encargado de evaluar, definir y aprobar las líneas de crédito de la totalidad de clientes de la empresa. • Encargado de manejar de manera integral toda la gestión de cobranzas de la compañía. • Responsable de elaborar los reportes de cobranzas para el equipo comercial y clientes. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá elaborar de manera diaria los reportes de morosidad por cartera, periodos, solicitados por la gerencia.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de empresas, Licenciatura en finanzas, Licenciatura en contabilidad y auditoría y carreras afines • Experiencia de 3 años en áreas financieras

Tabla 16

Descripción del puesto de Asesor de ventas


	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-12
		Versión:	2021
Título del puesto	Asesor de ventas		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener contacto, negociaciones y procesos de adquisición con proveedores de materia prima. • Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales • Llevar un control efectivo de la cartera de clientes y proveedores. • Preparar ofertas para aumentar y brindar seguimiento a la carpeta de clientes. • Digitalizar la facturación de los clientes y proveedores. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de empresas, Ingeniería Comercial y afines • Experiencia de 1 año en áreas de ventas 		

Tabla 17

Descripción del puesto de Asesor de marketing y publicidad



	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-13
		Versión:	2021
Título del puesto	Asesor de marketing y publicidad		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de las ventas llevadas a cabo por medios electrónicos. • Posicionamiento de la página web de la empresa. • Manejo y administración de las redes sociales de la empresa. • Crear una imagen de marca potente y de confianza. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de empresas, Ingeniería Comercial y afines • Experiencia de 1 año en áreas de marketing y publicidad 		

Tabla 18

Descripción del puesto de jefe de Talento Humano

	Energías Del Agro San Juan S.A. Descripción de Puestos	Código:	DP-14
		Versión:	2021
Título del puesto	Jefe de Talento Humano		

<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, definir e implementar estrategias y políticas de recursos humanos de la compañía acordes con los valores corporativos y los objetivos de la empresa. • Elaborar y supervisar el plan anual de contratación de la compañía. • Elaborar y administrar el presupuesto anual de nómina • Realizar y supervisar pago de nómina. • Llevar a cabo y supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de la compañía. • Diseñar, definir e implementar normas, políticas y procedimientos a seguir por el personal. • Monitorear y supervisar los registros de asistencia, permisos y vacaciones. • Elaborar y definir el plan anual de vacaciones, previa autorización de los jefes de cada departamento, y la gerencia nacional. • Establecer las políticas y normas de evaluación de resultados y desempeño del personal. • Evaluar el desempeño del personal con el apoyo de los jefes de cada área. • Diseñar y definir el plan anual de capacitación del personal de acuerdo con los objetivos de la compañía.
<p>Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de empresas, Ingeniería Comercial y afines con título de cuarto nivel en gestión de Talento Humano. • Experiencia de 1 año en áreas de marketing y publicidad

4.4 Contribución de la propuesta al problema identificado

A continuación, se presenta cada uno de los factores claves para el desarrollo del modelo de gestión de talento humano, donde se encuentran:

4.4.1 Reclutamiento

Para llevar a cabo las actividades de contratación, el departamento en el que se haya producido la vacante procederá a ingresar un formulario de necesidades de personal. En primer lugar, como sugiere efectuar el reclutamiento interno, que se lleva a cabo internamente, con esto se puede evitar incurrir en costos al cubrir las vacantes con personal existente que está familiarizado con la organización y tiene información sobre cada proceso. La vacante se publicará en el tablón de anuncios en el siguiente formato de la empresa:

Figura 21

Formato cartel informativo



Nota: Adaptado de Formato cartel informativo.

Si en el caso de no poder cubrir el puesto con el personal actual de la empresa, se procederá a ejecutar el reclutamiento externo, donde se difundirá mediante redes sociales y la publicación en la prensa local mediante el siguiente formato:

Figura 22

Flujograma de reclutamiento y selección de personal

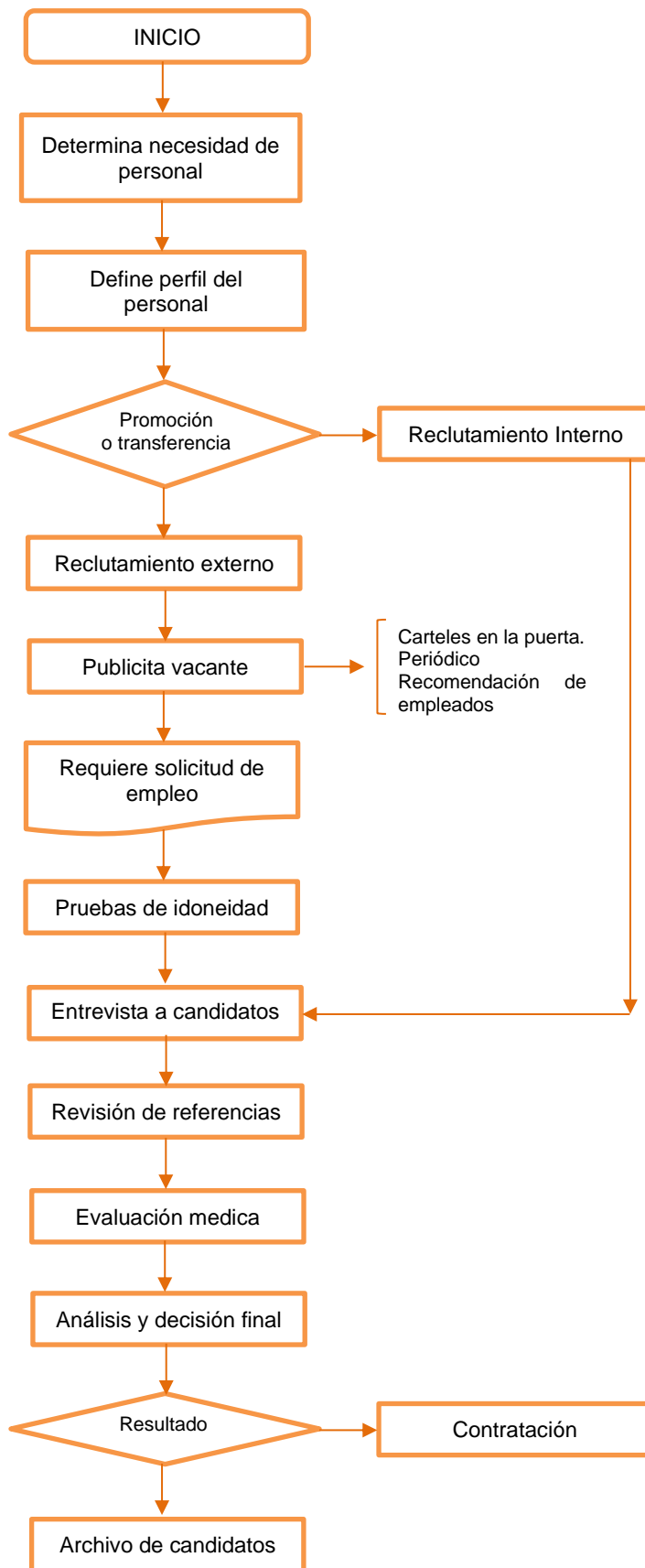


Figura 23

Formato anuncio

Importante



Energías Del Agro San Juan S.A
 Requiere contratar personal para el área de Producción

Requisitos:

- * Instrucción bachillerato
- * Conocimiento en procesos de producción
- * Controlar y ajustar las máquinas (p. ej., la velocidad)
- * Suministrar materia prima o componentes a máquinas semiautomáticas
- * Trabajo bajo presión

Sueldo más beneficios de Ley.

Enviar su currículo a: Ingeniodelagro@gmail.com

Nota: Adaptado de Formato cartel informativo.

Cuando se haya captado todas las solicitudes de los aspirantes, se analizarán los perfiles acordes a los requerimientos de la empresa y se establecerá una cita para ingresar al proceso de selección de aspirantes.

4.4.2 Selección

Para la selección de personal se aplicará el siguiente proceso:

4.4.2.1 Paso I, recepción de solicitudes preliminares. En esta fase se plantea con la solicitud de empleo donde el candidato llena un formulario mediante un formato el cual solicita información personal, tipo de empleo solicitado, nivel de instrucción académica, referencias laborales, referencias personales (Apéndice C):

4.4.2.2 Paso II, pruebas de idoneidad. Dentro del proceso de selección de personal se establece las siguientes pruebas de idoneidad que servirá de referencia para evaluar la compatibilidad entre los candidatos para el nuevo puesto:


- Pruebas de conocimiento

- Mediante estas pruebas se busca evaluar el conocimiento y nivel de destrezas de cada uno de los aspirantes en función del puesto.
- Pruebas de personalidad
- Este tipo de evaluación, servirá para identificar el carácter y personalidad de cada uno de los postulantes.
- Pruebas psicológicas
- Las pruebas psicológicas, por su parte busca evaluar las aptitudes de cada persona candidata al puesto.

4.4.2.3 Paso III, entrevista de selección. Una vez establecido cada uno de los requisitos preliminares, se identifica a los aspirantes que participaran en la entrevista del puesto vacante, que será ejecutada en la empresa por el jefe de Talento Humano, donde a continuación se establece un formato como guía de la entrevista a aplicar en el proceso de selección:

Tabla 19

Formato entrevista

	<p>Energías Del Agro San Juan S.A.</p> <p>Guía de entrevista de selección</p>
<p>Nombre:</p>	
<p>Puesto que solicita:</p>	

¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa?

.....
 ¿Por qué desea usted el puesto de trabajo?

.....
 ¿Cree usted que está calificado para el puesto de trabajo?

.....
 ¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?

.....
 ¿Está usted familiarizado con nuestros productos y servicios?

.....
 ¿Actualmente tiene empleo?

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

¿Por qué no tiene empleo?

.....
 Si actualmente tiene empleo, ¿Por qué está solicitando el trabajo?

.....
 ¿Qué otras actividades remuneradas llevan usted a cabo en la actualidad?


.....
 ¿Cuándo puede usted empezar a trabajar.....

Nota. Adaptado de (Werther, Keith y Guzmán, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, 2008).

Posterior a la entrevista se procede a evaluar la puntuación obtenida de los aspirantes, con el propósito de identificar el candidato idóneo al puesto. A continuación, se presenta el formato de puntuación de las entrevistas:

Tabla 20

Puntuación de entrevista

 <p style="text-align: center; margin: 0;">INGENIO SAN JUAN</p>	<p>Energías Del Agro San Juan S.A.</p> <p>Verificación de entrevista de selección del personal</p>
Nombre:	Fecha:
Puesto que solicita:	Código:
Entrevistador:	

Comentarios del entrevistador:

Califique con 1 en función de satisfactorio y 2 no satisfactorio

¿el postulante se presentó de manera correcta?

1.....2.....**Comentario:**

¿el postulante presento interés en la vacante?

1.....2.....**Comentario:**

¿el postulante indago sobre la empresa?

1.....2.....**Comentario:**

¿El postulante demostró experiencia y conocimientos del puesto?

1.....2.....**Comentario:**

¿Considera que el postulante es idóneo para el puesto?

1.....2.....**Comentario:**

Comentarios finales:

Firma del entrevistador

Nota. Adaptado de (Werther, Keith, & Guzmán, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, 2008).

4.4.2.4 Paso IV, verificación de referencias y antecedentes. Una vez establecida la consolidación de la información emitida por el postulante al puesto, se realiza un proceso de verificación con el fin de validar dicha información, así como los antecedentes laborales.

4.4.2.5 Paso V, evaluación médica. Luego de la verificación de información, la empresa solicita a los candidatos exámenes médicos para verificar el estado de salud del nuevo empleado, para ello entre los exámenes que la empresa solicita son:

- Exámenes de orina, heces y de sangre.

4.4.2.6 Paso VI, decisión de contratar. Luego de haber superado las etapas de selección, el candidato recibe una ponderación donde este debe cubrir un mínimo porcentual para su aprobación y poder ser contratado, el cual se basa en la siguiente información:

Tabla 21

Elementos de selección de personal

Elementos	Ponderación
Solicitud de empleo	20%
Pruebas	30%
Entrevista de selección	25%
Referencias laborales	15%
Evaluación medica	10%
Total	100%

De acuerdo a la información de la tabla anterior, se estima que el postulante debe obtener un mínimo de 80% para ingresar como opción a la contratación, la cual será legalizada mediante la firma del contrato a realizarse con el representante legal de la empresa Energías Del Agro San Juan S.A.

4.4.3 Inducción

Después del reclutamiento y la selección el nuevo empleado pasa a la etapa de orientación. La cual está dirigido a la inducción, para presentar la información de la empresa, y conocimientos claves para el nuevo puesto de trabajo. A continuación, se establece el programa de inducción para la empresa:

Tabla 22

Formato de inducción

Empresa: Energías Del Agro San Juan S.A.	Fecha:
Programa de inducción	Página 1
Bienvenida:	
saludo de parte del gerente de la empresa	
recorrido en la infraestructura de la empresa	
socialización de la cultura organizacional, misión, visión, objetivos, etc.	
Políticas de la empresa:	
Horarios de trabajo, políticas de compensación, reglamento interno, normas de seguridad, áreas de servicio personal	

Socialización del puesto:

Objetivos del puesto, organigrama, funciones del puesto

Elaborado por:Autorizado por:

4.4.4 Capacitación

A continuación, se plantea el plan de capacitación que se encuentra direccionado a mejorar en las distintas áreas de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores:

4.4.4.1 Objetivos del plan de capacitación.**General**

Establecer un plan de capacitación para la empresa Energías Del Agro San Juan S.A. para mejorar y reforzar los conocimientos y competencias de cada trabajador en sus respectivas áreas.

Específicos

- Impulsar el crecimiento de los colaboradores dentro de cada puesto de trabajo
- Fomentar la preparación del personal mediante campañas de actualización de conocimiento correspondientes a las áreas específicas de trabajo.
- Proporcionar a los trabajadores oportunidades de crecimiento interno dentro de la empresa

4.4.4.2 Requisitos para ingresar al plan de capacitación.

- Laborar en la empresa mínimo 6 meses
- Contar con la aprobación del jefe inmediato superior
- Estar comprometido con la empresa Energías Del Agro San Juan S.A.

4.4.4.3 Cronograma de capacitación y posibles temas. El cronograma de capacitaciones se establece en la siguiente tabla:

Tabla 23*Cronograma*

#	Cursos	Áreas a aplicarse	Horas	Lugar	MESES	Responsables
1	Atención al cliente	Gerencia y Ventas	15 horas	Sala de reuniones de la empresa	02	Departamento de Talento Humano
2	Control de inventarios	Tesorería Bodega	20 horas	Sala de reuniones de la empresa	02	Departamento de Talento Humano
3	Mercadeo y publicidad	Ventas	4 horas	Sala de reuniones de la empresa	02	Departamento de Talento Humano
4	Seguridad industrial	Todas las áreas	20 horas	Sala de reuniones de la empresa	02	Departamento de Talento Humano

4.4.4.4 Presupuesto de capacitación. A continuación, se detalla el presupuesto estimado para la implementación del plan de capacitación:

Tabla 24*Presupuesto estimado del plan de capacitación*

#	Tema	Área	No Participantes	Costo	Objetivo empresarial
1	Atención al cliente	Todos los cargos directivos, administrativos y comerciales	20	255,00	Mejorar el conocimiento de empleados
2	Control de Inventarios	Bodegueros, Tesorería	3	300,00	Mejorar el conocimiento de empleados
3	Mercadeo y publicidad	Todos los cargos directivos, administrativos y comerciales	8	60,00	Mejorar el conocimiento de empleados
4	Seguridad Industrial	Todos los cargos directivos, administrativos, financieros, comercial y operativos.	230	340,00	Mejorar el conocimiento de empleados

SUMAN \$ 955,00

4.4.5. Evaluación del desempeño

La empresa Energías Del Agro San Juan S.A. hasta la fecha no había presentado ningún tipo de evaluación al desempeño por lo que, se busca implementar el método 360 grados, la cual busca la mejora del desempeño laboral aplicable a todos los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, a continuación, se presenta el modelo de evaluación del desempeño (Ver Apéndice D).

Tabla 25

Escala de calificaciones

Escalas	Calificación Cualitativa	Descripción	Porcentaje
5	Excelente	Desempeño alto	Igual o superior a 90,5%
4	Muy bueno	Desempeño mejor a lo esperado	80,5% al 90,4%
3	Bueno	Desempeño esperado	70,5% al 80,4%
2	Regular	Desempeño bajo a lo esperado	60,5% al 70,4%
1	Malo	Desempeño muy bajo a lo esperado	Igual o menor a 60,4%

El personal nuevo de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro será evaluado antes de los 90 días (periodo de prueba) mientras que el personal que ya supera los 90 días de labores será evaluado una vez al año.

Los instrumentos de evaluación del desempeño del personal de Energías del Agro San Juan S.A. se encuentran establecidos sobre la base de 90 puntos, de esta manera es importante que la evaluación individual de desempeño de cada colaborador independientemente del área al que pertenezca se mantenga en una calificación de escala 4 a 5.

4.4.5.1 Índice de rotación de personal (IRP). Las Industrias estas propensas a la rotación del personal. Estas variaciones en la nómina del personal se miden por medio del índice de rotación de personal, el cual se puede calcular mediante la siguiente formula:

A= Número de personas contratadas en el periodo considerado

D= Personas desvinculadas durante el mismo periodo

PE= Promedio efectivo del periodo considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al inicio y al final del periodo y el resultado se divide por dos.

$$\text{Indice de rotación de personal: } \frac{A + D}{PE}$$

4.4.5.2 Indicadores de gestión o eficiencia. Las ratios de eficiencia ayudan a medir el nivel de eficiencia de los procesos, a partir de la productividad con la cual se administran los recursos. Algunos indicadores que ayudan a determinar si se está llevando a cabo una buena gestión son:

Tabla 26

Indicadores de gestión o eficiencia

Indicador	Formula	Valores / Interpretación
Rotación de inventario	$RI: \frac{\text{Ventas a precio de costo}}{\text{Inventario promedio}}$	Cuanto mayor sea el indicador, mayores son las ventas Industrias: $4 \geq IR \geq 5$
Rotación de cartera	$\text{Indice RC: } \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de ventas por cobrar}}$	Indica cuánto tarda una empresa en convertir las cuentas por cobrar en efectivo. $RC \geq$ Rotación de cuentas por pagar
Rotación de proveedores	$RP: \frac{\text{Cuenta por pagar}}{\text{Costo ventas}}$	Indica el plazo promedio que los proveedores otorgan para el pago de cuentas. Cada sector puede determinar un rango de días estándar.

4.4.6 Incentivos

El sistema de incentivos para la empresa Energías Del Agro San Juan S.A. busca motivar el trabajo y esfuerzo constante en cada una de las funciones que se ejecutan dentro de los diferentes puestos, esto en función del desempeño de cada uno:

Tabla 27*Plan de incentivos*

Plan de incentivos

- Establecer reconocimientos de méritos mediante placas conmemorativas por los años de servicio a la empresa
 - Entregar un reconocimiento mensual al empleado con mejor rendimiento.
 - En fechas como navidad o el día del trabajador realizar una cena o un paseo con todos los gastos pagados.
 - Proporcionar a los empleados la posibilidad de ascender en las áreas afines.
-

Conclusiones

Como conclusión del presente trabajo de investigación, se puede acotar lo siguiente:

El desarrollo de la presente investigación permitió identificar que actualmente la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro realiza procesos empíricos de gestión de talento humano, es decir, se realizan actividades de forma tradicional, conforme se cree que se debe hacerlo. El jefe de desarrollo y personal no coordina actividades que permitan el desarrollo y motivación de los colaboradores.

Mediante el diagnostico situacional de la empresa, se encontró que al momento, la empresa presenta falencias en análisis, selección y retención de personal, no posee un plan de carrera, no tiene un plan de incentivos o promoción, no existe un programa de capacitación y desarrollo, no hay manejo de indicadores para toma de decisiones, existe desmotivación en los colaboradores, no posee procesos ni procedimientos del área debidamente documentados lo que no permite optimizar tiempo, debido a que la empresa no cuenta con un modelo de talento humano. Estos factores claves han tenido poca atención por la empresa y repercuten en la administración adecuada del personal.

Se propone un modelo de gestión de talento humano adaptado a las necesidades de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro, el cual está compuesto por siete elementos que establecen el direccionamiento estratégico de la empresa considerando los valores, misión y visión. Como resultado de este proceso se reestructuró la descripción de cada uno de los puestos y el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación e incentivos para la empresa con sus respectivos formatos de implementación, como contribución a la mejora continua en el desempeño de los trabajadores y la consecución de los objetivos organizacionales.

Recomendaciones

A continuación, se realizan algunas recomendaciones que, de ser acogidas, aportarán de manera significativa en la gestión de talento humano de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro:

Que el Gerente de la empresa mejore la situación actual de la empresa, creando, diseñando y aplicando el uso de indicadores en el área de talento humano, para de esta forma poder medir los esfuerzos individuales y organizacionales.

Que la Junta de Socios o Accionistas de la empresa, socialice el Modelo de Talento Humano propuesto y autorice su aplicación, implementación y acoplamiento con el fin de mejorar la administración del talento humano que posee la empresa, ya que con esto se apoyará a la mejora del desempeño y condiciones laborales de la empresa.

Que la empresa mantenga un seguimiento a cada uno de los procesos y formatos, para adaptarlos a la realidad de la empresa en caso de haber cambios significativos, siempre y cuando se cuente con la previa aprobación del Gerente de la empresa. A futuro la empresa debería encaminar o promover estudios en líneas similares, ya que con esto se optimiza recursos y se garantiza una óptima y correcta gestión del talento humano, lo cual puede llegar a ser un factor clave en la productividad empresarial y con esto mitigar el impacto de la pandemia.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Ediciones Granica S.A.
- Barcelo, J. (26 de enero de 2021) *Importancia de la gestión del talento humano*. IMF Blog de recursos humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/Gestión-talento/3-pasos-implementar-correcta-Gestión-talento>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano* (4ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
- Cortés, M., Igesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación* (1ª ed.). Universidad autónoma del Carmen. <http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2ª ed.). Ecoe Ediciones Ltda.
- Delgado, J. (02 de octubre de 2010). *Productividad laboral*. Bumeran. Recuperado el 05 de mayo 2022 de <https://www.bumeran.com.pe/noticias/productividad-laboral/>
- Farías, J. (2011). *Dirección de capital humano* (1ª ed.). Editorial Trillas.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8ª ed.). Pearson Educación, S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P., (2003) *Metodología de la investigación* (1ª ed.). Panamericana Formas e Impresos
- Hernández, S., Palafox, G. (2008). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
- Latorre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Dialnet, 1-2. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=p44Qe1nJeFs%3D>
- Latorre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Dialnet. Recuperado de *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*: https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=p44Qe1nJeFs%3D&fbclid=IwAR3Dfw1wNXIQ41RGVpzPal7ZwgqwybGKD4_7OQ0ljWPfGhVGSic_LAOuGC4
- Majad, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Redalyc, 148-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>
- Manganelli, R., Klein, M. (2004) *Cómo hacer reingeniería*. Grupo editorial Norma.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1ª ed.). Pearson Educación.
- Pride, W., Hughes, R., & Kapoor, J. (2017). *Introducción a los negocios* (4ª ed.). Cengage Learning Editores.

Rodríguez, M., Murillo, S. (6 de julio de 2016). *Talento humano en la microempresa informal*.

Revista científica Dominio de las ciencias. 2 (núm. esp), 247-256.

Robbins, S. y Judge, T. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Pearson

Educación.

Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos* (7ª ed.).

Interamericana Editores, S.A.

Apéndice

Apéndice A. Entrevista para las autoridades de Energías del Agro San Juan S.A.

Eneragro

Fecha: _____

Datos Generales

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Cargo: _____

Nivel de educación: _____

Profesión: _____

Correo electrónico: _____

Cuestionario

1. ¿Cuáles son las principales actividades que el ENERAGRO ha desarrollado en el área de talento humano en 2021?
2. ¿Cómo ENERAGRO busca dar cumplimiento a la legislación actual en temas de trabajo que rige en el país?
3. ¿Considera que la actual pandemia por COVID-19 ha afectado a ENERAGRO?
4. ¿La actual pandemia ha tenido un impacto en las actividades realizadas por ENERAGRO respecto a la gestión de talento humano?
5. ¿Cuáles son las medidas de bioseguridad que la empresa ha implementado para preservar la integridad de sus colaboradores?
6. ¿Cuáles son los criterios en los que la empresa se basa para la contratación de sus colaboradores?
7. ¿Cómo catalogaría el ambiente laboral existente en la empresa?
8. ¿ENERAGRO lleva una base de datos referente al desempeño de sus colaboradores?
9. ¿Considera que la satisfacción del personal con sus condiciones de trabajo es fundamental para su productividad?

10. ¿Cuenta la empresa con talento humano con discapacidad?
11. ¿Cuáles considera que son los principales retos y desafíos que atraviesa la gestión de talento humano en la empresa?
12. En general, ¿cómo calificaría a la gestión de talento humano presente actualmente en la empresa?
13. Según su criterio, ¿considera necesario implementar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad en Eneragro?

Apéndice B. Encuesta

Objetivo: Evaluar el sistema de gestión de talento humano de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda con una X en el casillero que considere pertinente.

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro?

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de un año |
| <input type="checkbox"/> | Entre 1 y 3 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 3 y 5 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 5 y 10 años |
| <input type="checkbox"/> | Más de 10 años |

2. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con la metodología (forma) de trabajo de la empresa?

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Algo de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Algo en desacuerdo |

Muy en desacuerdo

3. ¿Qué tan de satisfecho se encuentra con el ambiente laboral de la empresa?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Algo insatisfecho

Muy insatisfecho

4. ¿Considera que su desempeño contribuye al desarrollo de la empresa?

Bastante

Algo

Casi nada

Nada

5. De las siguientes opciones, ¿cuál considera que sería la mejor para incrementar el desempeño en la empresa?

Aumentar Incentivos

Reconocimiento

Viajes

Capacitaciones

Otra: _____

6. ¿Considera usted que el ambiente laboral repercute directamente en la producción de la empresa?

Bastante

Algo

Casi nada

Mala

7. ¿Cómo describiría la relación laboral que tiene con sus compañeros?

Muy buena

Buena

Regular

Nada

8. ¿Qué tanto considera que el salario influye en la producción y el ambiente laboral de la empresa?

Bastante

Algo

Casi nada

Nada

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus superiores?

Muy buena

Buena

Regular

Nada

10. ¿Conoce acerca de la gestión de talento humano?

Bastante

- Algo
- Casi nada
- Nada

11. ¿En qué área de la empresa considera usted que se maneja la gestión de talento humano?

- Producción
- Comercial
- Recursos humanos
- Gerencia
- Todas la anteriores
- Ninguna

12. ¿Considera que implementar un modelo de gestión de talento humano ayudaría a mejorar su productividad?

- Bastante
- Algo
- Casi nada
- Nada

13. ¿Recomendaría trabajar en Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro?

- Sí
- No

Apéndice C. Formato para solicitud de empleo



Energías del Agro San Juan S.A.

Formato para solicitud de empleo

Por favor, llene los datos que se le solicitan a continuación de forma real, ya que esta será verificada:

Datos personales:

1. Nombre completo:
2. Dirección completa:
3. Teléfono: Fax: Correo electrónico:
4. Lugar y fecha de nacimiento:
5. Nacionalidad:

Empleo Solicitado

6. Tipo de empleo solicitado:
7. Puesto específico que se solicita:
8. Usted desearía trabajar
 - a) Como empleado de tiempo completo, b) Como empleado de tiempo parcial, c) Como empleado temporal
9. ¿En qué fecha se encontrará disponible para empezar a trabajar?.....
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra opción, si la que solicita no se encuentra disponible?
Si..... No.....
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación considera usted apropiado?.....

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido durante de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados:
 - a) Primaria:
 - b) Secundaria:
 - c) Bachillerato:
 - d) Universidad:
 - e) Cursos de posgrado:
 - f) Cursos comerciales, de cómputo, etc.:
13. Describa sus habilidades laborales, incluya los vehículos, aparatos y herramientas que usted sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante:

Antecedentes laborales

14. Empezando por el último empleo o por su actual empleo, proporcione la información que se especifica a continuación sobre las empresas para las que usted trabajo.

- a) Compañía:
- Fecha de inicio de labores.....
 - Fecha de conclusión de labores.....
 - Título del puesto.....
 - Funciones que desempeño:
 - Nombre de su supervisor:
 - Salario inicial:
- b) Compañía:
- Fecha de inicio de labores.....
 - Fecha de conclusión de labores.....
 - Título del puesto.....
 - Funciones que desempeño:
 - Nombre de su supervisor:
 - Salario inicial:

Afiliaciones distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted?.....
16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted?.....

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos

- a) Nombre, dirección y teléfono:
- b) Nombre, dirección y teléfono:
- c) Nombre, dirección y teléfono:


18. Por medio de mi firma al alcance:

- a. Autorizo a los funcionarios de la Empresa “Energías Del Agro San Juan S.A.”, a verificar la información que he proporcionado.
- b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y/o (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante: _____ Fecha: _____

Nota. Adaptado de (Werther, Keith, & Guzmán, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, 2008).

Apéndice D. Evaluación de desempeño

 <p style="text-align: center;">INGENIO SAN JUAN</p>	<p>Energías Del Agro San Juan S.A.</p> <p>Evaluación del desempeño</p>
Datos del evaluado:	

Nombre:						
Puesto:						
Fecha						
Datos del evaluador:						
Nombre:						
(Marcar con una "X" en el recuadro que considere apropiado) Donde: 1= Malo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente						
Indicadores	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Siente como propios los objetivos de la organización						
Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales						
Sus acciones son coherentes con lo que dice.						
Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero.						
Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida.						
Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo.						
La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.						
Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias.						
Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.						
Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.						
Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados.						
La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás						
Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo.						
Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.						

La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas.						
Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados						
Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización.						
Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.						
Indique alguna (s) fortaleza (s) y debilidades particulares del evaluado						
¿Qué le sugeriría al evaluado para que mejorara su desempeño?						
Firma del evaluador:						

Nota. Adaptado de (Morejón, 2018).