

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Modelo de gestión del talento humano y su incidencia el desempeño  
laboral en la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta  
S.A.**

**AUTOR:**

**Calvache Reyes Fabiana Valeria**

**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**Econ. Zambrano Laura Mgs**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniería en Contabilidad y auditoría **Calvache Reyes Fabiana Valeria**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Zambrano Laura, Ph.D. (c)**

**REVISOR**

---

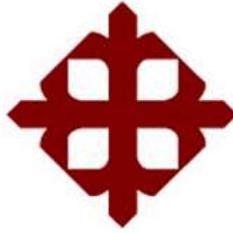
**Ing. Andrea Rodríguez Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo Calvache Reyes Fabiana Valeria**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Modelo de gestión del talento humano y su incidencia el desempeño laboral en la empresa distribuidora de combustible PetroilManta S.A.**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

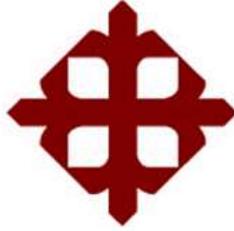
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Calvache Reyes Fabiana Valeria**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo Calvache Reyes Fabiana Valeria**

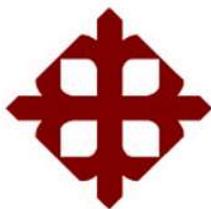
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, titulado: **“Modelo de gestión del talento humano y su incidencia el desempeño laboral en la empresa distribuidora de combustible PetroilManta S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Calvache Reyes Fabiana Valeria**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE COMPILATIO**

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

**PROYECTO DE INVESTIGACION MGTH III COHORTE A FABIANA CALVACHE (1) (2)**

**3%** Similitudes

1% Texto entre comillas  
+ 1% similitudes entre comillas  
1% idioma no reconocido

Nombre del documento: PROYECTO DE INVESTIGACION MGTH III COHORTE A FABIANA CALVACHE (1) (2).docx  
ID del documento: 2643d9080ee0b33740e6302c7f183996340  
Tamaño del documento original: 6,87 MB

Depositar: Laura María Zambrano Chuma  
Fecha de depósito: 26/9/2023  
Tipo de carga: interfaz  
Fecha de fin de análisis: 26/9/2023

Número de palabras: 19.229  
Número de caracteres: 133.239

Ubicación de las similitudes en el documento:

**TEMA:** Modelo de Gestión del Talento Humano y su Incidencia el Desempeño Laboral en la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta S.A.

**MAESTRANTE:** Fabiana Valeria Calvache Reyes

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, III COHORTE**

**ELABORADO POR:**

**Econ. Zambrano Laura, PhD ( c )**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el Sistema de Postgrado con la Maestría en Gestión del Talento Humano.

Agradezco también a mi familia, por ser mi núcleo, el que me brinda soporte en cada momento de mi vida y me motiva a seguir preparándome.

A los Docentes que impartieron sus conocimientos durante el trayecto de la maestría.

Así mismo, quiero expresar especial agradecimiento a esta prestigiosa Alma Máter, como es, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por abrirme sus puertas para prepararme en la rama del Talento Humano

¡Gracias totales!

**Ing. Calvache Reyes Fabiana Valeria**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme vivir gozando de buena salud y dotarme de su fortaleza para cumplir satisfactoriamente este proyecto.

A mis padres por su apoyo incondicional

A mis familiares por el soporte que me brindaron en cada paso de este arduo proceso.

A mis maestros por sus saberes transmitidos y a mi tutor por su ayuda brindada durante la elaboración de esta tesis.

**Ing. Calvache Reyes Fabiana Valeria**

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁG.
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
Planteamiento de la investigación.....	3
Objeto de estudio.....	3
Campo de acción.....	3
Formulación del problema.....	3
Justificación.....	3
Preguntas de la Investigación.....	6
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO 1.....	9
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	9
Modelos de gestión por competencias.....	11
Beneficios de la gestión por competencias.....	11
Evaluación por actividades.....	12
Enfoques de modelos por competencias.....	12
Estructura del modelo de gestión por competencias.....	13
Competencia organizacional.....	13
Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencia.....	14
Perfil de competencia requeridas.....	16
Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....	17
Incidencias del Modelo de Competencias.....	18
Selección por competencias.....	19
Selección y desarrollo del talento humano por competencias.....	19
Evaluación del desempeño por competencias.....	21
Evaluación del desempeño laboral.....	22
Para qué sirve la evaluación del desempeño.....	23
Ventajas y desventajas de las evaluaciones.....	23
Métodos de evaluación de desempeño.....	24

Evaluación por objetivo.....	25
Modelo de evaluación de desempeño 270°.....	25
Modelo de evaluación de desempeño 360°.....	25
Marco Conceptual.....	25
Administración de Recurso Humano.....	25
Desempeño Laboral.....	25
Evaluación del desempeño.....	25
Análisis y descripción de Puestos.....	25
Capacitación y Entrenamiento.....	26
Talento Humano.....	26
Gestión Talento Humano.....	26
Modelo de Gestión.....	26
CAPÍTULO II.....	27
MARCO REFERENCIAL.....	27
CAPÍTULO III.....	34
MARCO METODOLÓGICO.....	34
Encuesta.....	34
Población y muestra de investigación.....	34
Plan de procesamiento de información.....	34
Revisión y codificación de la información.....	34
Tabulación de los datos.....	34
Análisis e Interpretación de resultados.....	35
CAPÍTULO IV.....	51
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	51
Nombre de la propuesta.....	51
Objetivo.....	51
Alcance de la alternativa.....	51
Desarrollo de la auditoría de gestión personal.....	59
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Referencias.....	62
Anexos.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?....	36
Tabla 2 ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes? para realizar las tareas propias de su puesto?.....	37
Tabla 3 ¿Puede realizar su trabajo sin ayuda de otros?.....	38
Tabla 4. ¿Qué nivel de facilidad tiene para exponer sus ideas?.....	39
Tabla 5. ¿Existe un ambiente de colaboración?.....	40
Tabla 6. ¿Existe un grado de colaboración y entusiasmo de los empleados y trabajadores?.....	41
Tabla 7. ¿Cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo le gusta cooperar?.....	42
Tabla 8. ¿Las capacitaciones que recibe están bien planeadas?.....	43
Tabla 9. ¿Los cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo?.....	44
Tabla 10. ¿Su trabajo está bien pagado?.....	45
Tabla 11. ¿Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo?.....	46
Tabla 12. ¿Tiene problemas para aceptar responsabilidades?.....	47
Tabla 13. ¿Necesita supervisión para realizar los trabajos designados?.....	48
Tabla 14. ¿Está conforme con el trabajo que actualmente realiza?.....	49
Tabla 15 ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?.....	50
Tabla 16 Desarrollo de la auditoría de gestión personal.....	51
Tabla 17. Objetivo del cargo.....	51
Tabla 18. Otras actividades en que puede participar.....	52
Tabla 19 Mecanismos adicionales.....	53
Tabla 20. Facultad en la toma de decisiones.....	53
Tabla 21 Relaciones laborales.....	53
Tabla 22. Administrador.....	54
Tabla 23. Descripción de las funciones.....	54
Tabla 24. Otras actividades que participa.....	55
Tabla 25. Mecanismos adicionales.....	55
Tabla 26. Toma de decisiones.....	55
Tabla 27. Relaciones de trabajo.....	55
Tabla 28 Control de inventarios mediante el uso de software.....	56
Tabla 29 Actividades en que participa.....	56

Tabla 30. Relaciones de trabajo.....	56
Tabla 31. Descripción de funciones.....	57
Tabla 32 Otras actividades que participa.....	57
Tabla 33. Mecanismos adicionales.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Actividades del Modelo de Gestión por Competencias</i> .....	10
Figura 2. <i>Competencias</i> .....	11
Figura 3. <i>Modelo de gestión de calidad</i> .....	13
Figura 4. <i>Modelo de gestión sustentable</i> .....	14
Figura 5. <i>Diseño de un modelo de gestión humana por competencias laborales</i>	15
Figura 6. <i>Análisis de puestos de trabajo paso a paso</i> .....	15
Figura 7. <i>Análisis de puestos de trabajo paso a paso</i> .....	16
Figura 8. <i>Análisis de puestos de trabajo paso a paso</i> .....	17
Figura 9. <i>Desarrollo de puestos de trabajo paso a paso</i> .....	18
Figura 10. <i>Tareas de puestos de trabajo paso a paso</i> .....	18
Figura 11. <i>Modelo de selección por competencias</i> .....	19
Figura 12. <i>Proceso de la aplicación del talento humano por competencias</i> .....	20
Figura 13. <i>Relación de evaluación de desempeño y análisis de trabajo</i> .....	21
Figura 14. <i>Relación de evaluación de desempeño y análisis de trabajo</i> .....	24
Figura 15. <i>Métodos modernos de evaluación del desempeño</i> .....	24
Figura 16. <i>Flujo de procesos de gestión por objetivos</i> .....	36
Figura 17. <i>Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento...</i>	37
Figura 18. <i>Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto</i> .....	38
Figura 19. <i>Puede realizar su trabajo sin ayuda de otros</i> .....	39
Figura 20. <i>Nivel de facilidad tiene para exponer sus ideas</i> .....	40
Figura 21. <i>Existe un ambiente de colaboración</i> .....	41
Figura 22. <i>Existe un grado de colaboración y entusiasmo de los empleados y trabajadores</i> .....	42
Figura 23. <i>Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo le gusta cooperar</i> .....	43
Figura 24. <i>Las capacitaciones que recibe están bien planeadas</i> .....	44
Figura 25. <i>Cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo</i> .....	45
Figura 26. <i>Su trabajo está bien pagado</i> .....	46
Figura 27. <i>Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo</i> .....	47
Figura 28. <i>Tiene problemas para aceptar responsabilidades</i> .....	48
Figura 29. <i>Tiene problemas para aceptar responsabilidades</i> .....	49
Figura 30. <i>Está conforme con el trabajo que actualmente realiza</i> .....	50
Figura 31. <i>Persiste hasta que alcanza la meta fijada</i> .....	51

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo general, analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los empleados de combustible PetroilManta, para con los hallazgos diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral. La metodología aplicada en el estudio científico registro un enfoque cualitativo y cuantitativo, desarrollado con técnicas de observación, donde se registraron las actividades de cada individuo que desempeña su rol laboral dentro de la empresa Petroil Manta S.A. Donde se pudo establecer que en esta empresa el trabajo en equipo se lo realiza en término medio, debido a que los trabajadores en su mayoría no aceptan sugerencias por parte de sus compañeros de trabajo y más predominan las acciones personales que empresariales. Al diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta, este se realiza en el departamento de Recursos Humanos lo cual favorece a los empleados, pero debe existir la autoevaluación y el mejoramiento de procesos en el servicio al cliente de la empresa. Se pudo establecer que la satisfacción personal de los empleados fue habitual, a pesar de que se necesita incentivar al personal mediante capacitaciones para poder mejorar sus competencias laborales y se determinó que los reconocimientos establecidos por parte de esta empresa son aceptados y tienen grados de satisfacción aceptables, esto debido al estímulo monetario que es gratificante cuando las metas son cumplidas.

**Palabras Claves:** Talento humano, desempeño, laboral, gestión, PetroilManta.

## **ABSTRACT**

The general objective of the research was to analyze the impact of human talent management on the work performance of PetroilManta fuel employees, in order to use the findings to design a human talent management model to improve work performance. The methodology applied in the scientific study recorded a qualitative and quantitative approach, developed with observation techniques, where the activities of each individual who performs their work role within the company Petroil Manta S.A. were recorded. Where it was established that in this company teamwork is carried out on average, because the majority of workers do not accept suggestions from their co-workers and personal actions predominate more than business ones. When diagnosing the factors that affect the good desire for job performance of PetroilManta employees, this is carried out in the Human Resources department which favors the employees, but there must be self-evaluation and process improvement in customer service. the company. It was established that the personal satisfaction of the employees was common, despite the need to encourage staff through training to improve their work skills and it was determined that the recognitions established by this company are accepted and have acceptable levels of satisfaction, this is due to the monetary stimulus that is rewarding when goals are met.

**Keywords:** Human talent, performance, labor, management, PetroilManta.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen como principales activos a sus empleados, los cuales son los que definen las planificaciones, en todas sus áreas en las que se segmenta el lugar de trabajo, acorde a sus actividades, las cuales deben cumplir para seguir con sus procesos, métodos y procedimientos que permitan alcanzar con los objetivos establecidos por la empresa y son los factores que marcan las pautas y que se relacionan en el entorno con el resto de empresas en el caso de proveedoras de combustible y debido a que los requerimientos comerciales, son rentables (Bohlander, 2017).

Manabí cuenta con 89 estaciones de servicios, entre ellas Petroil Manta S.A., ubicada en la vía a Jaramijó S/N Rocafuerte, Manta – Manabí que es una empresa con sede principal en Manta y opera en Estaciones de Gasolina sector, fue fundada en 5 de octubre de 2015 y actualmente emplea a 16 personas en sus diferentes servicios a más del comercio de combustible (Petroilmanta, 2021).

Siendo el rol de cada empleado en su puesto de trabajo, el tener que satisfacer y llegar al límite de sus capacidades mostrar destrezas en todo ámbito: económico, interpersonal, comunicación, colaboración, etc. para que el empleado trabaje en armonía y acorde a las necesidades que requiere la misma empresa contratante se debe plantear ciertas metas impuestas por los ejecutivos (Cruz, 2018).

La misión y visión debe estar enfocada en la constitución de la empresa, la misma que debe coincidir con el interés de cada empleado que integra a la organización y en con ello poder crear vías que permitan esta establecer el cumplimiento de los reglamentos y los objetivos de la empresa, la cual tiene como propósito satisfacer sus necesidades para la cual fue creada.

Una vez cumplidas, con las necesidades estipuladas que se debe dar al personal que labora, estos se van sentir motivados, mejorará su producción y productividad que permitirá cumplir con las metas planteadas, ello debido al ambiente de armonía y confort de cada uno del personal que labora y en el mejoramiento de su desempeño, llegando al externo de convertirse en un trabajador irremplazable en su puesto de trabajo, situación que es favorable para la empresa, debido a que mejora su productividad y con esta actuación laboral se podrán cumplir los objetivos planteados (López et al., 2019).

Así mismo, existen empleados de empresas que son minoría, los cuales no registran un nivel adecuado de motivación hacia su trabajo y permitir sentir la debida satisfacción de trabajar y aportar a la empresa, el cual posiblemente se debe al aspecto económico que no

se sienten bien remunerados o por otros conflictos más bien de origen familiar, que incide en el nivel operacional en la empresa (Pérez, 2017).

Situación que afecta a la organización por este tipo las afectaciones emocionales, inciden en las capacidades cognitivas, en el caso de la manipulación de instrumentos tecnológicos y maquinarias de transporte de los productos terminados que afectaría en su rendimiento, el cual va a incidir en su nivel de productividad laboral diaria (Goss, 2015).

Debido a que, en las empresas, se dan casos que los empleados no están acorde su actividad laboral y sus metas, muchos optan por solo cumplir y no mejorar su desempeño laboral. Es por ello por lo que en esta investigación se analizaron aspectos de la gestión del talento humano y su desempeño laboral, en el cual se identificaron varios factores, como es la capacitación, conocimientos, recursos, intercomunicación y las necesidades que tiene el trabajador que se direcciona entre su beneficio con el empleador.

## **Planteamiento de la investigación**

### **Planteamiento de la investigación**

**Objeto de estudio:** La Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral

**Campo de acción:** Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta de la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador.

### **Planteamiento del problema.**

En la empresa PetroilManta S.A. existen lineamientos de políticas laborales, los cuales expresan con claridad la importancia de brindar sus servicios a los clientes que se acercan a esta organización, para que el servicio que requieren cumpla con los estándares de organización, calidad y ética, con la finalidad de dar una adecuada atención y poder tener un mercado cautivo, mantener ventajas competitivas frente organizaciones que dan el mismo servicio en la ciudad de Manta.

En la actualidad, esta empresa de servicios de combustibles se encuentra en plena recuperación, en el fortalecimiento en lo concerniente a las falencias existidas en cuanto al recurso humano, para lo cual ha desarrollado un planeamiento estratégico que permita mejorar y dar satisfacción al personal y al mismo tiempo mejorando su organigrama empresarial, que es una herramienta que es parte del éxito empresarial.

La problemática en PetroilManta S.A., se la ubica en la capacitación del personal, debido a la falta de una adecuada atención a los usuarios y por el desinterés de capacitar al personal, en el manejo de modernas herramientas, lo cual ha permitido tener un personal no calificado, a esto por la inadecuada existencia de áreas de trabajo de esta empresa, donde se debe identificar que las influencias y las relaciones se diferencian en una adecuada selección y calificación de personal (Cajape, 2019).

A lo expresado se consideró importante, esta investigación porque se analizó el talento humano como base organizacional de esta empresa, en la cual se pudo identificar la planificación de los recursos humanos que utiliza en el reclutamiento de personal idóneo a las áreas de trabajo, para poder mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional del talento humano que labora en esta empresa, la cual ha dado resultados debido a la aportación de liquidez y disponibilidad de inversión, por medio de sus accionistas y por un adecuado direccionamiento por parte de la gerencia, que en base a sus decisiones se ha podido repotenciar esta empresa.

En la actualidad el directorio de la empresa se encuentra preocupada en el restablecimiento de la empresa en rubros específicos, en lo concerniente al servicio de

varios tipos de combustibles y octanajes, se ha realizado una inversión financiera importante para su repotenciación, pero se espera reclutar y mejorar el talento humano, que a pesar de que en la actualidad laboral cumpliendo sus funciones encomendadas, se siguen dando errores que afectan a la parte administrativa y organizacional de esta empresa.

Situación que ha sido verificado mediante observaciones directas, donde se evidencia la falta de un planteamiento estratégico, que se encuentre dirigido al mejoramiento del desarrollo organizacional y del personal, que permita mejorar su productividad, en relación con un trabajo eficiente y buscar ventajas competitivas, como la puesta en marcha de estrategias comerciales, esto relacionado en su misión, objetivos y recursos disponibles.

### **Formulación del problema**

¿La gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de la distribuidora de combustible PetroilManta?

## **Justificación**

Esta investigación es conveniente debido a que la gestión del talento humano (GTH) se ha constituido en un factor clave en los procesos gerenciales de las empresas, debido que tiene a su cargo la formación del capital humano calificado y alineado con el planteamiento estratégico (Alles, 2017).

Teniendo como relevancia que, en la sociedad empresarial, un factor clave para el cumplimiento de sus objetivos es mejorar el desempeño laboral, facilitando en la habilidad de la organización un marco de competencias que permite reflejar sus valores y objetivos estratégicos (Bohlander, 2017).

En relación con esta investigación en la empresa PetroilManta S.A. de la ciudad de Manta, se identificaron los tipos de problemas en la evaluación de desempeño laboral, que se emplearon en la determinación y la aplicación de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa. Evidenciando que la evaluación de la calidad de los empleados consistió en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

Por ello, es importante que el gerente, administrador, jefes departamentales, coordinador y supervisor entiendan y apliquen la importancia de evaluar el desempeño de los empleados y de otros que necesitan retroalimentación sobre sus esfuerzos en relación con las necesidades de la empresa (Chiavenato, 2015).

Cuando las evaluaciones son realizadas, deben ser incluidas en un sistema de promoción y conocimiento, que se deben ejecutar y poder llevar a cumplir gestiones óptimas de calidad en el funcionamiento de sus procesos y resultados en la empresa PetroilManta S.A. de la ciudad de Manta, los cuales se deben ejecutar de forma paulatina en los procedimientos necesarios para dotar de acciones precisas y brindar al empleado herramientas de conocimientos y estímulo, debido a que el objetivo es el servicio personalizado a cada cliente externo, con ello poder potenciar la calidad de servicios de la empresa, como una organización que cumple con los servicios que ofrece con calidad que satisfaga al consumidor.

El éxito o fracaso del talento humano en la evaluación del desempeño de una organización van a depender de la filosofía empleada para establecer, la actitud del personal a nivel gerencial, dirección, coordinación y supervisión en el programa y la capacidad en poder cumplir con planes y objetivos (Cuesta, 2019).

## **Preguntas de Investigación:**

¿Cuáles son los modelos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño laboral?

¿Cómo se podrían diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta?

¿El marco metodológico es el adecuado para analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa de servicios de combustible PetroilManta?

¿Qué criterios se deben considerar para diseñar un modelo de gestión que permita la motivación de los empleados de PetroilManta?

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Investigar sobre los modelos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño laboral.

Diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta.

Establecer el marco metodológico para analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa de servicios de combustible PetroilManta.

Diseñar un modelo de gestión que permita la motivación de los empleados de PetroilManta.

## **Hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** El clima laboral no incide en el desempeño laboral de la distribuidora de combustible PetroilManta

**H<sub>1</sub>:** El clima laboral incide en el desempeño laboral de la distribuidora de combustible PetroilManta

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los empleados de combustible PetroilManta.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Investigar sobre los modelos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño laboral.

Diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta.

Establecer el marco metodológico para analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa de servicios de combustible PetroilManta.

Diseñar un modelo de gestión que permita la motivación de los empleados de PetroilManta.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Los recursos humanos en las empresas e instituciones deben siempre ser monitoreadas en su gestión, para estar actualizados con los lineamientos y políticas que cambian en forma constante en el Ecuador y en el mundo, por la globalización de las tecnologías de comunicación que les ha permitido que las empresas sigan siendo más competitivas debido a que los recursos humanos se les designan competencias que están acordes a sus habilidades y necesidades de cada empresa.

En el Ecuador, las empresas se han visto involucradas en el cambio tecnológico y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad de los procesos operativos regulados bajo normas estandarizadas como las ISO, OSHA, etc. Haciendo necesario establecer el rol que cumple el departamento de Recursos Humanos, en la clasificación y selección de personal, por ello la necesidad del rol que cumple este departamento en la clasificación y selección de personal, en el análisis del modelo de gestión en los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel de certificación de calidad que le permita ser a la empresa más competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

Existiendo una gran cantidad de empresas que compiten en la misma línea como PetroilManta y una de las diferencias que se dan, son los recursos humanos, por lo que es importante analizar el modelo de gestión de estos recursos humanos para ver como se encuentran estructuradas, que nivel de capacitación tienen, cuáles son las deficiencias, debilidades, sus fortalezas, para que los altos mando apliquen correctivos y poder cumplir sus metas y proyecciones.

Por lo que este estudio parte de una observación tomada en la mejora de la comunicación, capacitación, conocimientos, recursos y necesidades que tiene el empleado enfocado en el beneficio de la empresa y satisfacer las metas planteadas mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión que permita la utilización de los trabajadores en sus valores acorde a la empresa.

### **Modelos de gestión por competencias**

Pecanha (2020), manifestó que este tipo de gestión organizacional permite alinear talentos y habilidades de los colaboradores en relación a la visión y el objetivo de la empresa, el cual parte de la idea de identificar el perfil adecuado del empleado un cargo específico y permite establecer una dinámica de reclutamiento y capacitación y se trata de un punto clave para el éxito de las empresas, ya que se identifica las habilidades de un empleado para en lo posterior potencializarlas en beneficio de la organización y con ello la

empresa funciona mejor, generando grandes resultados y entre los ejemplos de competencias se muestran:

- El liderazgo
- Servicio al cliente
- Flexibilidad
- Creatividad
- Organización empresarial
- Enfoque de los resultados
- Pensamiento lógico

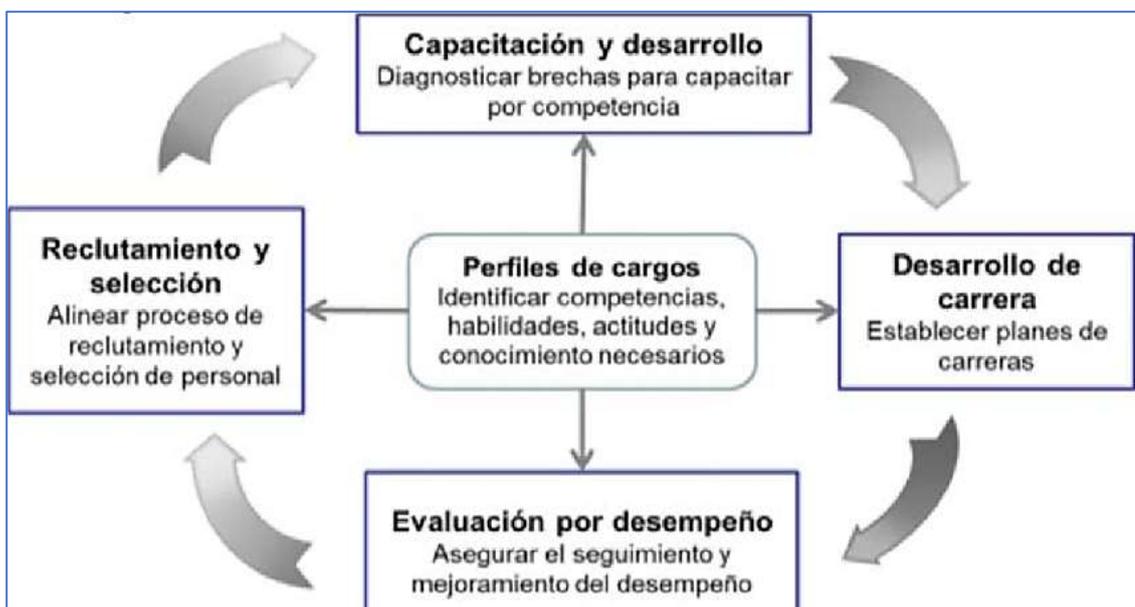
Rodríguez (2023), señaló que la gestión por competencias busca una adecuada distribución de la cualidad de los empleados de una empresa, sin perder de vista el objetivo de la organización, es decir establece un modo de desarrollar y explotar las capacidades individuales, para aprovechar los talentos de los trabajadores y busca la forma de optimizarlas y potenciarlas, en función de beneficiar a la compañía.

Goss (2015), indica que el modelo de gestión consiste en desarrollar y mantener en el talento humano una adecuada alineación en relación de los sistemas y procesos de los recursos humanos, en base a sus capacidades y resultados requeridos para que un empleado tenga un desempeño competente.

Para ello los sistemas y procesos de recursos humanos, que se requieren están en base a las capacidades y resultados de desempeño de un empleado competente (Factorial, 2022).

### Figura 1

*Actividades del Modelo de Gestión por Competencias*



Tomado de: Sandoval (2017)

En las actividades del modelo de gestión por competencias (Figura 1), se establecen los parámetros, como capacitación y desarrollo, que permite diagnosticar las brechas para capacitar por competencia, la cual se la ubica por el desarrollo de la carrera mediante planes, que se encuentran según el perfil de cargo, una vez identificado sus competencias habilidades, actitudes y conocimientos y se aplica la evaluación por desempeño en base al seguimiento, que conlleva al reclutamiento y la selección del personal, que concluye en su capacitación y desarrollo del personal.

Alles (2017) afirma que es importante, definir la visión de la empresa, sus objetivos y la misión, y a partir de estos lineamientos, se podrá desarrollar un lenguaje común de competencias laborales, que se estructuran de acuerdo con los perfiles laborales de los empleados y deben ser validadas para poder dar paso a los procesos de recursos humanos por competencias y en ellos se contemplan las principales competencias.

Pueden ser distintas dependiendo de varios factores, tales como el tipo de empresa, cantidad de trabajo, tamaño de la organización (Adriana, 2018).

- **Las esenciales**, que son aquellas fundamentales para el desempeño de una tarea, donde el trabajador en base a su experiencia puede desarrollar más destrezas y en caso de no tenerlas es movilizar al trabajador a una posición donde pueda completar los requerimientos del puesto.
- **Especiales**, es donde el empleado se destaca entre sus compañeros, que implica más facilidad y talento para desempeñar una función y se establece su liderazgo y creatividad.
- **Genéricas**, se las conocen por las habilidades y conocimientos que pueden ser aprovechados en diferentes departamentos en la empresa, como la facilidad de trabajar en equipo, autogestión laboral entre otras.
- **Específicas**, se tratan de aquellas que son fundamentales y necesarias para una función determinada, sea el manejo de una herramienta, máquina, software por el personal operativo y administrativo.

### **Beneficios de la gestión por competencias**

Una de las herramientas que se emplean para gestionar de manera eficaz, en la actualidad es la gestión por competencias, la cual se centra en el desarrollo e involucramiento del talento humano, debido a que ayuda a incrementar el potencial laboral de cada uno de los empleados de la empresa, según su puesto de trabajo. Por lo tanto, se la define como un enfoque destinado al desarrollo y la evaluación de las habilidades y conocimientos del personal que labora en una empresa, basado en las competencias críticas para poder desempeñar las funciones de su puesto de trabajo en forma eficaz, la cual involucra el desarrollo de planes de formación y de carrera

para ayudar a los empleados a mejorar en las áreas más débiles y fomentar un continuo desarrollo.

Aportando a la empresa el máximo rendimiento de los empleados que la forman y al mismo tiempo poder detectar las áreas de oportunidad que podría tener un trabajador y entre sus beneficios, facilita e integra los objetivos de desarrollo, como la motivación, satisfacción y desarrollo del capital humano, que incide en la formación progresiva al incrementar su productividad laboral, en base a planes de entrenamiento y capacitación, logrando un mayor poder de adaptación a los cambios en la empresa.

**Figura 2**  
*Competencias*



Tomado de: Sistemas Humanos (2023)

En la figura 2, se observan las competencias laborales, que constituyen el conocimiento, las destrezas, habilidades y actitudes que es el potencial innato para llevar a cabo tareas físicas y mentales, que resulta de su experiencia y conocimiento, seguida por el comportamiento del empleado a una determinada situación.

SH de México (2020), manifiesta que el modelo de gestión por competencias trae varios beneficios, entre ellos el de contar con perfiles correctos para cada puesto en la empresa, por ello se incrementa la productividad de los empleados, en base a los siguientes parámetros:

- **Incrementa el compromiso**, al ofrecer oportunidades y los medios para el desarrollo profesional y el personal genera un mayor sentido de pertenencia y gratitud hacia la empresa.
- **Fomenta el trabajo en equipo**, donde todos los departamentos en la empresa que se encuentran integrados por personas con las mejores capacidades para sus áreas, lo cual facilita a conformar personas con las mejores capacidades en la parte productiva.
- **Reduce los costos operativos**, con un adecuado reclutamiento y selección, ayudará a las personas que se sientan motivadas, desafiadas y listas para realizar su trabajo, lo que reduce la rotación de la plantilla y minimiza los costos que permiten cubrir una vacante.

### **Evaluación por actividades**

Según Pérez (2021) se puede tomar en cuenta las competencias y evaluar al personal que labora en la empresa y esta se basa en competencias que busca el mejor desempeño a través del desarrollo de las habilidades que poseen los trabajadores y las que van adquiriendo. Este tipo de evaluación se la utiliza para analizar el desempeño de los trabajadores en sus puestos, por ello se compone en varios aspectos, tales como:

- Definición de competencias
- Elección de un periodo de evaluación
- Establecer la metodología a utilizar
- Su evaluación, en consideración a su trabajo
- Mejoras y comentarios

En base a lo expresado, la evaluación por competencias permite a las empresas, tener una visión más amplia del perfil de sus empleados, y esto da como resultado que el personal laboral fomente su desarrollo para lograr los objetivos empresariales (Olano, 2020).

### **Enfoques de modelos por competencias**

A nivel mundial, se ha efectuado varias propuestas para poder garantizar la implementación de competencias laborales, que se encuentran enfocadas en la parte funcional, conductual y constructivista, donde la adopción de cualquiera va a depender de los intereses y de las necesidades de la empresa que desee implementar el modelo de gestión por competencias (Pérez, 2017).

Sin embargo, Bohlander (2017) el más empleado es el funcionalista, el cual concibe a la competencia como la capacidad de la ejecución de tareas. Mientras que el enfoque conductista, se le atribuye la parte personal del empleado en su accionar laboral. En el enfoque holístico, se combina con los anteriormente mencionados, donde el enfoque funcional puede ser el más

adecuado para el entrenamiento y formación de competencias y el conductista para el para entrenar y desarrollar sus actividades, y es el más complejo de poner en práctica.

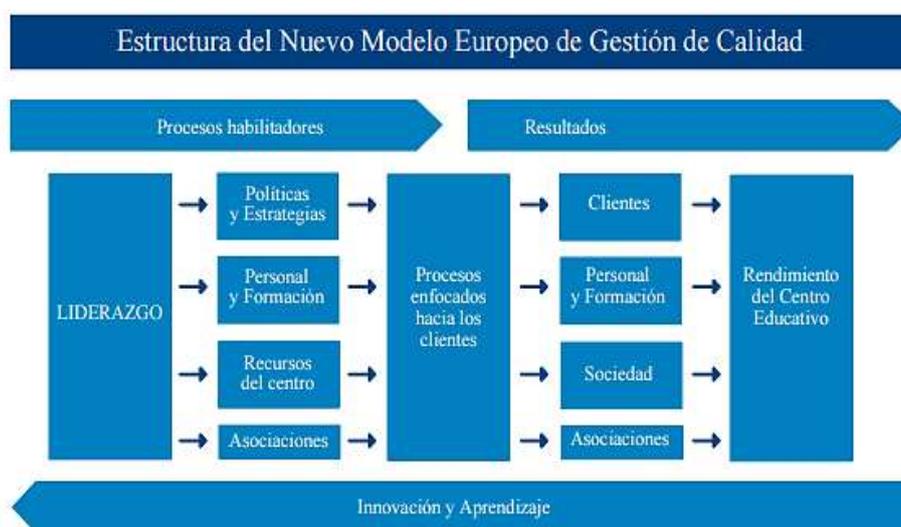
### Estructura del modelo de gestión por competencias

Ramírez (2019) dice que este modelo tiene unas directrices que son generales para su aplicación en la empresa, aunque en forma inicial se encuentra direccionado a cubrir necesidades primordiales de la compañía.

Álvarez (2017) en forma independiente información, como perfiles ideales para puestos de trabajo, grado de adecuación personal según su puesto mediante un análisis de la brecha laboral, necesidad de formación individual y de grupo, seguido por la apreciación del desempeño del empleado en su puesto de trabajo a corto plazo.

Alvarado (2019) al mismo tiempo establece que este sistema de ser aplicable, es comprensible, útil, fiable y de sencillo manejo que permite alcanzar el desarrollo laboral de las personas y para su implementación y modelo, se debe empezar porque la compañía diseñe un propio diccionario de competencias.

**Figura 3**  
*Modelo de gestión de calidad*



Tomado de: Valle (2017)

Este modelo EFQM de excelencia (Figura 3) se lo define como un esquema lógico llamado REDER, en el cual se establece lo que una empresa necesita realizar en forma sistemática en su proceso de mejora continua, que se encuentra determinado por agentes facilitadores como el enfoque de planificar; despliegue del hacer, Evaluación de verificar y la revisión para actuar, indicando lo que la empresa necesita realizar.

**Figura 4**  
*Modelo de gestión sustentable*



Tomado de: Tecnicatura en Gestión Universitaria (2017)

En la figura 4, el liderazgo, permite entender y evaluar las críticas y metodología, examinando la forma en que forma el equipo de dirección desarrolla el sistema de liderazgo. Mientras que el gobierno de la organización permite entender y evaluar las prácticas y metodología en la cual determina los fines de la empresa y sus orientaciones básicas. En relación con la dirección estratégica, que es un factor que permite entender y evaluar las prácticas laborales de la empresa, analizando los riesgos que pueden afectar a las partes interesadas.

Por su parte la gestión de la innovación permite entender y evaluar las prácticas del equipo y gestiona la innovación en la sustentabilidad de la empresa, que se muestra en la trascendencia social que se encarga de realizar mejoras continuas en su entorno físico, social y económico. Pero el planteamiento estratégico analiza como se desarrollan los planes a corto y largo plazo y monitorea el desempeño laboral. Es así como en la gestión de procesos examina a la empresa e identifica, documenta, opera, evalúa y mejora sus procesos

### **Competencia organizacional**

Cuesta (2019), sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual y este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Por ello Jara (2018), indicó que las competencias empleadas en el diccionario deben ser las más adecuadas, que se encuentren direccionadas con el tipo de empresa y adaptadas a la situación actual y a lo que se estipula, por lo que es de terminología clara de sencilla

identificación y evaluación. Esto debido a que las compañías tienen una variada gama de diccionarios de competencias, lo que les permite modificar el contenido de estos y poder adaptar y adoptar las competencias que representen los intereses de la organización

**Figura 5**

*Diseño de un modelo de gestión humana por competencias laborales*



Tomado de: Maldonado (2017)

En el gráfico 5, se puede observar que el diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias, para los procesos de ingreso, permanencia y retiro, se deben identificar los procesos y la estructura de la empresa, para poder determinar las oportunidades de la mejora en la gestión de talento humano. Se validan las competencias requeridas por la empresa y por medio de su accionar se establece los perfiles de cargos y para ello se plantea un plan de capacitación que permite formar empleados para el desarrollo adecuado de sus labores, lo que contribuye a la mejora de la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la empresas; que con una evaluación de desempeño se podrá guiar en forma acertada en las decisiones, al evaluar a los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes, ayudando a que su talento humano se desarrolle en un ambiente propicio.

### **Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencia**

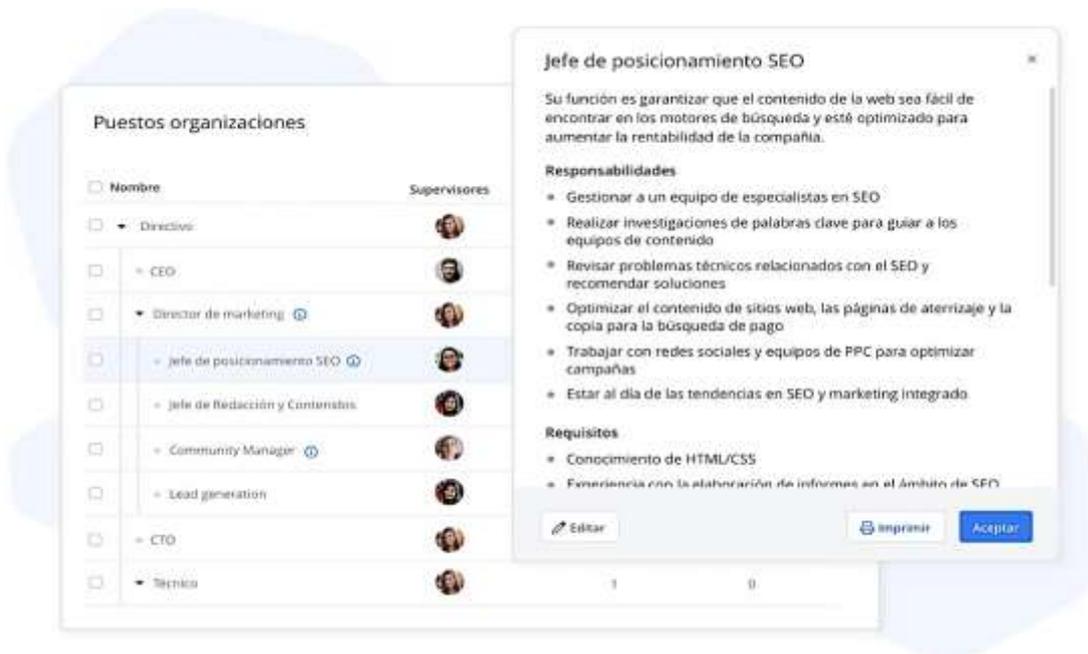
Saldívar et al., (2015), los puesto de trabajo se encuentran direccionados por dos tipos de acciones, siendo la primera en verificar si las misiones o los planes estratégicos de las áreas de trabajo son compatible con la misión de la empresa. Por ello Goss (2015), expresa sobre la

importancia de realizar una descripción laboral de cada puesto de trabajo, en lista acorde a las actividades que corresponde a cada uno.

En este punto la empresa establece cuales son los criterios de desempeño que se deben de utilizar para poder evaluar a un nuevo trabajador, es por ello por lo que la empresa debe saber lo que exactamente pide a su personal, pero más que todo es de vital importancia identificar cuáles son las competencias que se deben manifestar en el perfil adecuado en cada posición dentro de la empresa el cual está a nivel de las competencias que permite determinar el éxito en la ejecución de una actividad (Jaramillo, 2020).

### Figura 6

*Análisis de puestos de trabajo paso a paso*



Tomado de: Saldívar et al., (2015)

El análisis de los puestos de trabajo se considera el punto base de todos los recursos humanos, donde la empresa puede efectuar planes de carrera y un organigrama completo, en el cual se pueden conocer las carencias de un empleado y los requisitos de su formación

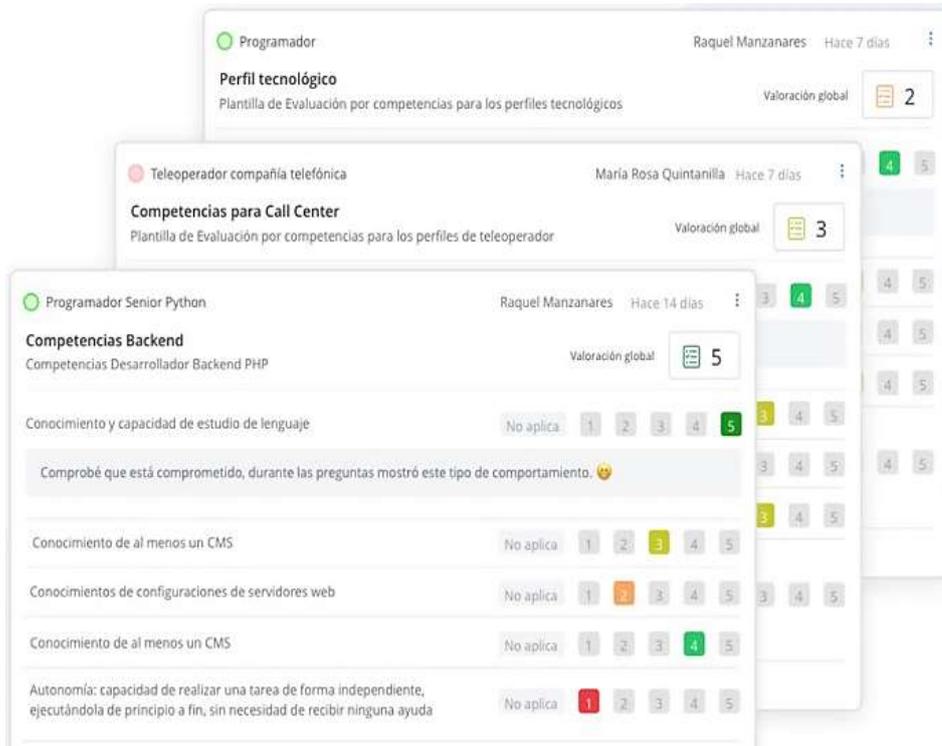
Existen varios métodos empleados que permiten a las empresas poder identificar las competencias organizacionales con sus niveles y entre los de mayor frecuencia se ubican (Integratec, 2023):

- **Panel de expertos**, el cual consiste en las reuniones estilo tormenta de ideas, en la cual las personas con visión global acerca de cómo un trabajador encaja en un puesto en la empresa y que lo conoce, llegando a un consenso en torno a las características

personales de los ocupantes de este puesto que deben de desempeñar de manera óptima sus funciones y gestionar sus recursos y cumplir con los objetivos acorde con los factores claves de éxito identificados.

**Figura 7**

*Análisis de puestos de trabajo paso a paso*



Tomado de: Saldívar et al., (2015)

- **Incidentes críticos**, esta metodología identifica los motivos, habilidades y conocimientos del trabajador que tiene y los utiliza. Esta técnica es aplicada mediante un cuestionario o entrevista de incidente críticos o de eventos conductuales, que consisten en la forma de como la persona se ha comportado en el pasado y poder identificar el tipo de conducta que diferencia a los trabajadores eficientes de los deficientes.

Para este tipo de proceso, se toman a consideración preguntas interrogativas tales como, ¿Cuál era la situación?, ¿Quién o quiénes estaban involucrados?, ¿Qué quería hacer Ud.?, ¿Qué fue lo que hizo? y ¿Cuál fue el resultado? (Alvarado, 2019).

Dentro del análisis de los puestos, se emplea el modelo basado en fortalezas, que se encuentra asociado a un espectro de mejores técnicas de los recursos humanos, donde se busca el comportamiento en acciones laborales que disfrutan ejecutando los empleados por las motivaciones del puesto, que se encuentra basado en la personalidad y de sus rasgos que los hacen ideal para el puesto de trabajo

**Figura 8**  
*Análisis de puestos de trabajo paso a paso*

The image shows a survey form with two main sections: 'Opinión general' and 'Ambiente de trabajo'. Each section contains two questions with star ratings.

**Opinión general**

PREGUNTA 1  
¿Qué es lo que te identifica con la empresa?  
Los valores y la cercanía de las personas

PREGUNTA 2  
¿Qué actividades consideras que debemos realizar para mejorar nuestro Clima Laboral?  
Más actividades fuera del horario laboral

**Ambiente de trabajo**

PREGUNTA 3  
Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa  
★★★★★☆☆☆☆☆  
En desacuerdo Totalmente de acuerdo

PREGUNTA 4  
Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo  
★★★★★★★☆☆☆  
En desacuerdo Totalmente de acuerdo

PREGUNTA 5  
La empresa reconoce un buen desempeño brindando oportunidad de crecimiento profesional  
★★★★★★☆☆☆☆  
En desacuerdo Totalmente de acuerdo

Tomado de: Saldívar et al., (2015)

Por ello, las personas que entrevistan necesitan de un entrenamiento adecuado y específica para poder conducir la entrevista e identificar como labora la persona en la práctica (Peçanha, 2020).

De ahí que es importante analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrando que estos incidentes pueden ser exitosos o no, y se podrá verificar su nivel de competencia e incompetencia (Alles, 2017).

#### **Perfil de competencia requeridas.**

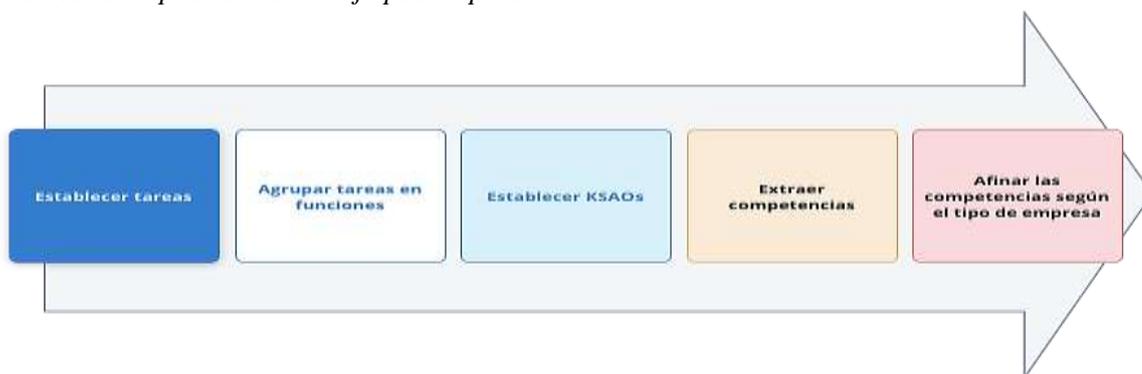
Dessler (2011), que, en esta etapa se enlistas las competencias para cada área y poder establecer los perfiles en relación con las entrevistas, que es el subconjunto de competencias que hacen referencia a su perfil ocupacional o genérica, que se encuentra presente en los cargos que cada empresa específica.

Duccesche (2017), manifiesta que en forma detallada los elementos que integran una competencia laboral se tienen en cuenta los siguientes componentes que se describen a continuación:

1. Nombre de la competencia
2. Definición
3. Niveles
4. Comportamientos o criterios de desempeño

### Figura 9

*Desarrollo de puestos de trabajo paso a paso*



Tomado de: Saldívar et al., (2015)

En la figura 9, en el desarrollo de los puestos de trabajo es importante la realización de las tareas laborales, acorde sus funciones y se necesita de conocer los pasos y tener establecido que aspectos se tiene que datar para extraer competencias y poder afinar las competencias de la empresa. Es decir, efectuar un adecuado análisis de los puestos y como estos se van a gestionar.

Por lo que, en un sistema de gestión por competencia, Rodríguez (2023), señaló que es necesario analizar la ocupación de un puesto laboral en términos de las competencias necesarias, para poder garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

Por ello Alles (2017), menciona que es importante realizar un adecuado diseño de perfiles con las competencias necesarias para poder desarrollar cada puesto en línea que este acorde con la filosofía de la empresa. Existiendo los perfiles genéricos y específicos, donde cada empresa define los cargos haciendo referencia a su perfil genérico, ya que son la base de la gestión por competencias el cual debe tener los siguientes requerimientos:

- Definición de puestos
- Tareas y actividades principales
- Formación de base y experiencia para el desempeño en su puesto de trabajo.
- Competencias.

## Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

Cuesta (2019), informa que es un punto de implementación en colaboración con el departamento de recursos humanos, el cual es el responsable de la evaluación de las necesidades de personal, en relación con el desempeño de los trabajadores, fijando una retribución razonable.

En este contexto los empleados que muestren un desempeño que se encuentre acorde o por encima del perfil exigido reciben nuevos desafíos y serán estimulados para el desarrollo de nuevas competencias y los que presenten un perfil por debajo del exigido, deben ser entrenados y participar en programas de capacitación (Pérez, 2021).

### Figura 10

*Tareas de puestos de trabajo paso a paso*



Tomado de: Saldívar et al., (2015)

En la figura 10, se establece que los puestos de trabajo paso a paso se pueden simplificar, con una estructura sencilla como se observa en la figura correspondiente en la cual se refleja la creación de tareas en el análisis de puestos.

## Incidencias del Modelo de Competencias

Olano (2020) recalca que en sus variados procesos en la gestión del talento humano y de gestión por competencias se aplican procesos que se dirigen al ámbito de la gestión del talento humano

### Figura 11

*Modelo de selección por competencias*



Tomado de: Castelán (2023)

La selección por competencias como se especifica en el gráfico 11, de un candidato es una tendencia saludable en el departamento de recursos humanos de una empresa y le permite tener más posibilidades para reclutar al mejor talento posible.

### **Selección por competencias**

Se refiere al sistema de selección el cual se enfoca a la selección del personal más idóneo, en técnicas destinadas a identificar el comportamiento del trabajador, en su desempeño laboral en el puesto de trabajo que es seleccionado (Bohlander, 2017). Este proceso de selección de contar con:

- Análisis y definición del perfil del puesto de trabajo que especifique sus competencias que se requieren en el mismo, que deben ser demostradas por la persona seleccionada.
- Definir los procesos de convocatoria sea interna o externa, que se incluya la redacción de la convocatoria y elección de los medios de difusión.
- Realizar un proceso de preselección de los currículos
- Realización de la evaluación de los candidatos preseleccionados mediante entrevistas y aplicación de pruebas en caso requerido.
- Confirmar referencias de los candidatos finalistas y redactar los respectivos informes
- Presentación de los candidatos al departamento que lo solicita
- Contratación y acogida
- Comunicación a los candidatos no seleccionados
- Actualización de la base de datos de la persona escogida.

### **Selección y desarrollo del talento humano por competencias**

En este proceso se planifican cursos curriculares y procesos pedagógicos para el personal orientado a las brechas entre sus competencias actuales,, que deben tener para su puesto de trabajo (Cajape, 2019).

Donde los procesos de capacitación por competencia no solo se enfocan a la formación de personas para el trabajo, sino para la vida y mediante un adecuado proceso de capacitación por competencias parte del diagnóstico preciso de las brechas y necesidades de capacitación del talento humano (Jara, 2018).

### **Figura 12**

*Proceso de la aplicación del talento humano por competencias*



Tomado de: Olivos et al., (2023)

En la figura 12, se establecen los resultados el cual hace referencia a los modelos para la gestión del talento humano en las empresas y sistematización que sean coherentes en la gestión de niveles de éxitos que contribuyen a la operatividad del talento humano en las entidades públicas y privadas y se concluye que existen elementos asociados con la dirección empresarial que cuenta con una diversidad de modelos asumido por las políticas de la empresa, al capacitar por competencia la empresa (Rodríguez, 2023):

- Específica a la competencia a desarrollarse
- Permite una formación flexible y personalizada
- Rescata el saber de los trabajadores
- El trabajador se convierte en un agente activo que analiza y aporta con su saber.
- Alcanza una formación integral

### **Evaluación del desempeño por competencias**

Según Álvarez (2017) lo definió como un conjunto de procesos que permiten establecer un conocimiento, que es compartido acerca de lo que se debe conseguir.

Por ello al evaluar al trabajador, se podrá establecer como se ha desempeñado en el plazo establecido, en relación con sus aciertos y contribuciones, así como sus limitaciones y necesidades de mejora, con mirada a mejorar su desarrollo laboral (Chanquin et al., 2013)

### **Figura 13**

*Relación de evaluación de desempeño y análisis de trabajo*



Tomado de: Dessler (2011)

También la empresa, en la figura 13, permite determinar si se ha cumplido con las metas establecidas en ese mismo plazo, por ello la importancia de las entrevistas. Según Pérez (2017),

una técnica que precisa en forma sistemática, la mayor objetividad posible la actuación de una persona durante un determinado tiempo en relación con su trabajo actual y sus características en relación con los objetivos previstos.

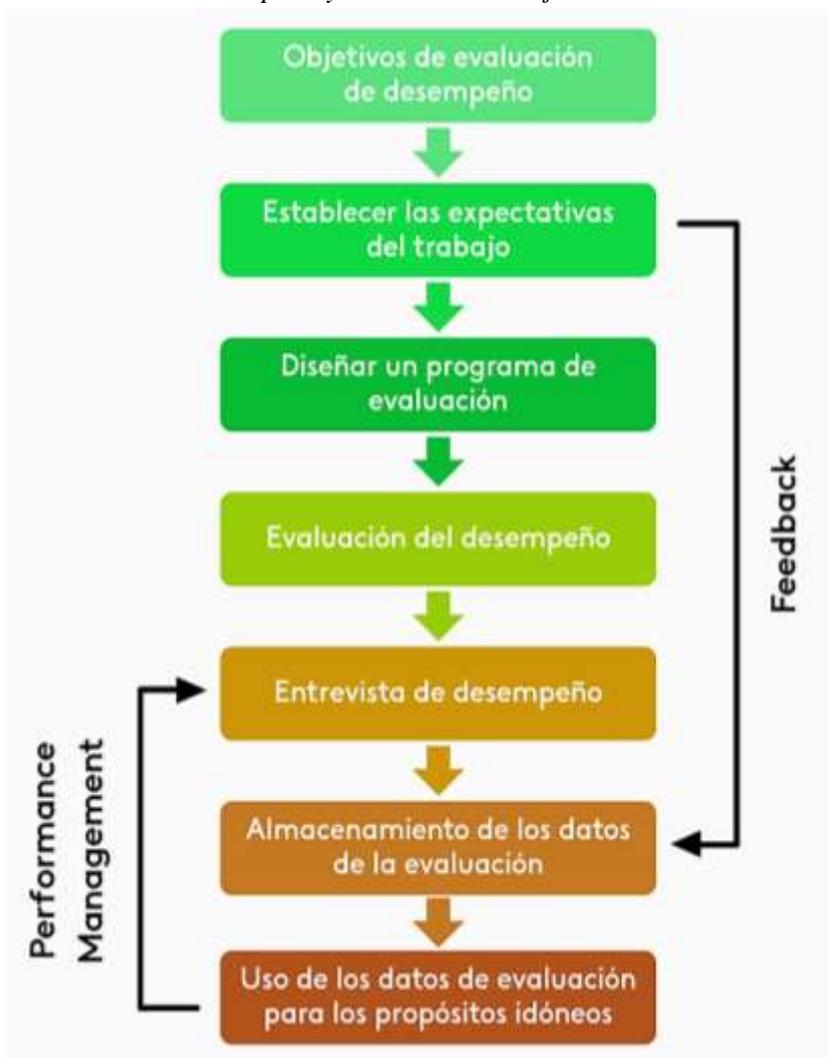
### Evaluación del desempeño laboral

Kenjo (2020) lo apunta como un procedimiento estructural y sistemático para poder medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el propósito de determinar en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

Para llevar a cabo una evaluación de desempeño es importante aplicar una serie de acciones que se encuentran enfocadas a la obtención del *feedback* necesario que permita evaluar al empleado y la figura 14, representa los pasos a seguir:

**Figura 14**

*Relación de evaluación de desempeño y análisis de trabajo*



Tomado de: Dessler (2011)

Se lo puede resumir, acorde a Alvarado (2019) con un proceso sistemático que permite medir y evaluar de la forma más objetiva posible, el trabajo de un empleado durante un periodo establecido y por su contribución a los objetivos empresariales.

### **Para qué sirve la evaluación del desempeño**

Según Cruz (2018), su objetivo es medir el rendimiento de los trabajadores, en base a evaluaciones y ayudando a incrementar su potencial laboral y su aportación en este ámbito a la empresa en el futuro, por ello establece las siguientes acciones:

- **Ofrecer *feedback***, que es proporcionar al empleado la información adecuada de cómo ha sido su trabajo, en los últimos meses, y así comunicar las expectativas por parte de la empresa.
- **Decidir ascensos**, en el proceso de evaluación se proporcionan datos objetivos para la toma de decisiones sobre que personal se encuentra preparado para asumir nuevas responsabilidades.
- **Decisión de despidos**, esto se realiza cuando hay que reducir el tamaño del equipo y la evaluación resulta de utilidad en la detección de perfiles valiosos y de aquellos de los que se puede prescindir.
- **Fomentar el rendimiento**, se da cuando las áreas de cada empleado deben mejorar para mejorar su desempeño.
- **Incrementar la motivación**, en cualquier trabajador que desea un adecuado clima laboral en la empresa sonde labora, este debe tratar de obtener los mejores resultados en su actividad laboral que realiza.
- **Establecer objetivos**, se deben identificar metas de ayuda e impulsar el rendimiento de los empleados y la evaluación da opción para poder medir los logros alcanzados.
- **Reducir el bajo rendimiento**, este es un proceso que permite que el responsable del área de trabajo pueda identificar y ayudar a los empleados que no cumplen con las expectativas y con ello mejorar sus resultados.
- **Establecer compensaciones**, el sector empresarial labora en base a objetivos, que encuentran en este mecanismo una fuente de acción laboral que permite establecer quienes reciben compensaciones por su trabajo y quienes no.
- **Impulsar la formación**, tiene como propósito el determinar las debilidades en áreas y mejorar su producción laboral y se lo hace mediante la aplicación de planes de formación interna y de capacitación.
- **Mejoramiento de la gestión de recursos**, en la evaluación de desempeño esta brinda a las empresas la información que requieren para asegurarse de tener el talento laboral que necesitan a futuro.

- **Validación de contrataciones**, esto se aplica cuando se dan evaluaciones en el rol de trabajadores de la empresa, y es donde se puede saber sobre la necesidad de contratar nuevo personal con otros perfiles.
- **Mejoramiento de la empresa**, se realiza cuando el equipo que labora en la organización tiene conocimiento pleno de sus objetivos y laboran en base a ellos, lo que permite un mejoramiento, funcionamiento de la empresa en su rendimiento.

### **Ventajas y desventajas de las evaluaciones.**

La evaluación del desempeño, de acorde a Pérez (2017), presenta ventajas y desventajas, las cuales pueden suponer problemas con los empleados por lo que es importante su identificación.

#### **Ventajas**

- Mejora el desempeño genera de la organización o empresa
- Incrementa la motivación de los empleados
- Aumenta el compromiso con la empresa
- Se puede detectar el talento interno
- Mejora la comunicación
- Permite el diseño de planes de carrera y crecimiento laboral
- Establece la creación de políticas de compensación
- Permite identificar las necesidades del personal

#### **Desventajas**

- Se requiere invertir tiempo y recursos
- Provoca en ocasiones ambientes de tensión entre los empleados
- Posibilidad de producir sesgos que eliminen la validez objetiva de las evaluaciones

Por su parte Ramírez (2019) informa que la evaluación del desempeño laboral es una herramienta al servicio de empresas, para tener empleados responsables en la concepción de su trabajo y optimizar sus recursos.

#### **Métodos de evaluación de desempeño**

Para Alles (2017), cuando se realiza la evaluación de desempeño existen métodos que permiten analizar el rendimiento laboral de los empleados y se los ubican los métodos modernos que en la actualidad son frecuentados, que pretenden superar problemas laborales y ofrecer a las empresas de herramientas útiles que permitan desarrollar el desempeño de los empleados:

**Figura 15**  
*Métodos modernos de evaluación del desempeño*



Tomado de: Clavijo (2022)

### **Evaluación por objetivos**

Pérez (2017) recalca que este método de evaluación se base en poder identificar, planificar y delimitar los objetivos empresariales.

**Figura 16**  
*Flujo de procesos de gestión por objetivos*



Tomado de: Clavijo (2022)

Posterior a dejar establecido las metas concretas, empleado y empleador, la cual se explica en las figuras 15 y 16, su proceso donde es importante que sus objetivos se encuentren relacionados con tareas que sean medibles y se recomienda utilizar un dashboard para poder llegar un control.

### **Modelo de evaluación de desempeño 270°**

Pérez (2017), subraya que es aquel en la cual el profesional es evaluado por los jefes y sus compañeros de trabajo e incluso de sus clientes y se garantiza que la información obtenida será realista, debido a los criterios de los compañeros que trabajan con el profesional examinado, donde se toman notas de su comportamiento laboral y social para establecer conclusiones objetivas.

### **Modelo de evaluación de desempeño 360°**

Alles (2017), informa que se lo conoce como el *feedback* 360, el cual se caracteriza por incluir a todos los empleados que rodean al empleado, entre ellos superiores, compañeros, clientes, subordinados. Es decir que este método es más completo que el *feedback* 270°, el cual permite obtener una imagen más completa del desempeño laboral del empleado.

## **Marco Conceptual**

### **Administración de Recurso Humanos**

La administración de talento humano es un campo muy sensible en las organizaciones, la cual depende de las contingencias y situaciones de diversos aspectos, como la cultura que existe en la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el giro del negocio, la tecnología que emplea y sus procesos internos (Chiavenato, 2015)

### **Desempeño Laboral.**

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Dessler, 2011)

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la 13 más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas (Duccesche, 2017).

### **Análisis y descripción de Puestos**

El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utilizar para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo) (Goss, 2015).

## **Capacitación y Entrenamiento**

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolas para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo (Pérez, 2017).

Donde el entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, lo cual implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

## **Talento Humano**

El talento humano, definido por como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad (Jara, 2018).

## **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2015).

## **Modelo de Gestión**

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. Normalmente, se entienden que estos modelos de gestión se concretan en estructuras organizacionales, es decir, en las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina (Cuesta, 2019).

## **Distinción entre el marco teórico relacionado con teorías y el marco conceptual que relacionado en conceptos.**

En si el marco teórico propone teorías que sirven para fundamentar los conceptos y sus relaciones, que abarca a describir, tal es caso de la teoría de la satisfacción personal fue formulada por Herzberg citado por Álvarez (2017) en el ámbito de la satisfacción en el trabajo y

en esta teoría existen dos factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores diferentes que determinan la insatisfacción laboral. Es el caso de los factores higiénicos que producen insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no van a producir satisfacción si su nivel es suficiente. En contra, los factores de crecimiento generarán satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es insuficiente. En este sentido, la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos de un mismo continuo, como mantiene la teoría tradicional, que muestra que cualquier factor puede producir satisfacción o insatisfacción dependiendo del nivel de alcance y de la importancia que tenga para cada persona.

Sino existiría un doble continuo, en el que lo contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción, y lo contrario de la satisfacción no sería la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Robbins, 1994; Davis y Newstrom, 1991) autores citados por Alvarado (2019).

Mientras que el marco conceptual, integra el esquema mental de una realidad visualizada, así como la definición de conceptos, tal el caso la definición de selección por competencia que es un proceso avanzado, con el propósito de encontrar personal para puestos claves en función a sus habilidades profesionales específicas y que, por sus características, responsabilidad y el valor que aportan se necesita de trabajadores específicos (Bohlander, 2017).

En todo sistema de selección se debe enfocar a la selección del personal más idóneo y se basa en técnicas destinadas a identificar comportamientos en la persona, que resulten predictores del desempeño laboral a futuro en el puesto de trabajo, al que fue seleccionado. Por ello se debe realizar evaluación de los candidatos preseleccionados, mediante entrevistas iniciales y aplicación de pruebas para la presentación de candidatos y de la persona vinculada (Bohlander, 2017)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este acápite se abordaron investigaciones nacionales e internacionales acerca de la gestión del talento humano realizada por varios autores, los cuales han permitido evaluar, determinar y reconocer las falencias en el desempeño laboral a futuro en el puesto de trabajo, al que fueron seleccionados, evaluando, e identificando las falencias y fortalezas con el objetivos de fortalecer dichas falencias y proponer soluciones para que puedan ser aplicadas en forma técnica.

Padilla (2018) en la investigación abordó varios elementos de la gestión del talento humano, como parte importante de la innovación, predisposición, capacitación y adaptación al cambio para dar un servicio de calidad a los usuarios del Gobierno Municipal del cantón Caluma, con sus características individuales en la competitividad empresarial y se encuentran constituidas por las competencias de cada persona, que se conoce como conocimiento, habilidades y cualidades, para el desarrollo de sus labores diarias, sin la obstrucción de sus capacidades intelectuales, logran que cada empleado de la empresa sea más competitivo, debido a sus adecuados perfiles que incluyen las diversas actividades que realiza en la empresa mediante el empleo de manuales que permiten ser evaluados en forma periódica por parte de los jefes y aprobar su desarrollo laboral y su calidad de gestión.

Gordón (2018), informa que en su estudio de un modelo de gestión del talento humano para mejorar la calidad operativa en la empresa Pintufer, en la cual aplicó una metodología cualitativa y por medios de técnicas de observación, concluyo que en la empresa es necesario la toma de decisiones que resguarden y apoyen el buen desenvolvimiento laboral y permitir que los empleados sean más eficientes y productivos para los procesos de ingreso, permanencia y retiro, se deben identificar los procesos y la estructura de la empresa, para poder determinar las oportunidades de la mejora en la gestión de talento humano. Se validan las competencias requeridas por la empresa y por medio de su accionar se establece los perfiles de cargos y para ello se plantea un plan de capacitación que permite formar empleados para el desarrollo adecuado de sus labores, lo que contribuye a la mejora de la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la empresas; que con una evaluación de desempeño se podrá guiar en forma acertada en las decisiones, al evaluar a los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes, ayudando a que su talento humano se desarrolle en un ambiente propicio.

En la Empresa Embotelladora Industria Licorera Manabí C.A. (Ceilmaca, 2021), que se encuentra domiciliada en la ciudad de Portoviejo, se dan lineamientos generales de políticas laborales, que se encuentra relacionado con el departamento de recursos humanos. Donde la

metodología de este estudio fue científico y cualitativo, en el cual se emplearon técnicas de observación, donde se determinó que esta empresa tiene un sistema administrativo adecuado en el cual se aplican procedimientos de forma personalizada, es decir que no se aplica una reingeniería en lo referente al recurso humanos. Es por ello que los resultados de esta investigación en la aplicación de encuestas en el personal de la empresa Ceilmaca C.A. no tienen un diseño de procesos para la selección de personal, lo cual impide tener trabajadores especializados, debido a que no se dan planes de capacitación de personal y por lo tanto no genera los resultados esperados. El cual se ve reflejado con los resultados esperados que no cumple con las metas y objetivos planteados, por la deficiente productividad del talento humano al incumplir las metas asignadas. Además, se pudo determinar la inaplicación de un manual de políticas y funciones que permita el control de las actividades y procedimientos, ocasionando el entorpecimiento y retraso de los procesos, es por esto que se debe tomar en cuenta que un manual de políticas y funciones generará la dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados. En base al estudio realizado se confirmó la inadecuada gestión del talento humano que a su vez afecta a la productividad, esto se da debido al deficiente estilo de dirección, segregación de funciones y control en cada una de las actividades.

Zambrano et al., (2021) elaboraron un análisis de caso titulado “evaluación de control interno al departamento de talento humano del gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. Periodo 2017-2018”, para ello emplearon la metodología cualitativa y desarrollado en técnicas de observación, y concluyeron que el departamento de talento humano no daba cumplimiento con las metas y objetivos de la institución y demás disposiciones legales. Se permitió detallar cada una de las actividades, especificando el proceso empleado para la planificación, clasificación de puestos, proceso de selección de personal, la formación y capacitación que reciben y los evaluadores de desempeños; facilitando el diseño del cuadro comparativo, con el objetivo de tener una mejor interpretación de cada proceso ejecutado por la institución y como debería ser aplicado según la leyes que rigen en las instituciones públicas, el análisis final reflejo anomalías que denotan la inadecuada aplicación del sistema, se comprobó la falta de compromiso de su jefe y autoridades competentes en su correcto control del talento humano de la institución.

Hammer (Hammer, 2015) en su estudio en el cual se aplicó como metodología que la parte cualitativa y desarrollado en técnicas de observación, expresando que la incorrecta aplicación de gestión del talento humano actual en varias empresas hace que sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral no productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos. La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener

un mejor desempeño laboral, ya que busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Así mismo, no existe también una buena cultura, que pueda identificar a la empresa como una organización líder en manejo de estrategias para superar la inestabilidad del clima organizacional, haciéndose inexistente una cultura organizacional abierta y humana, que aliente la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, por lo que la contribución de la investigación se centra en la elaboración de una propuesta de un sistema de gestión del talento humano que permita mejorar el desarrollo organizacional y humano de la empresa, en base a seguridad y estabilidad laboral de sus empleados y permita alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Alles (Alles, 2017), en su trabajo realizado, concluyó que existen lineamientos generales de política, estableciendo con claridad, y en forma genérica, de acuerdo al departamento de recursos humanos se ha caracterizado por tener una organización bajo el sistema administrativo, cuyos procedimientos para el manejo han sido interpretados en muchas ocasiones en forma personalista por quienes hacen las veces de representante legal o Jefes Administrativos, los cuales indican que no aplican la reingeniería en administración de empresas en lo referente al servicio del recurso humano, a pesar que busca mayor rentabilidad en todas sus líneas de negocios, capitalizando su personal e infraestructura. La problemática se establece en cuanto a la capacitación del personal, se observa, un inadecuado manejo y desinterés en actualizar a los trabajadores, sobre el manejo de herramientas modernas, teniendo como resultado un personal no calificado, unido a su vez con la mala distribución de éstos en las diferentes áreas de la empresa; pues en muchos casos, las influencias y relaciones son más importantes que una buena selección y calificación de personal.

La investigación realizada por Alvarado (2019), con su tema “Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo”, donde la metodología comprendió parte del estudio científico fue cualitativa y desarrollado en técnicas de observación, concluyó, que el trabajo en equipo se ejecuta en término medio por cuanto los empleados en su mayoría no aceptan sugerencias de los compañeros, predomina factores personales que institucionales; la gestión del personal que realiza el departamento de Recursos Humanos favorece al empowerment entre los empleados en forma parcial, es importante la autoevaluación y mejoramiento de procesos por parte de los clientes internos; la satisfacción personal de los empleados se predomina en términos normales, sin embargo la empresa necesita incentivar al personal con cursos y seminarios de capacitación para incrementar sus competencias laborales; y los reconocimientos y los logros entregados por la empresa públicamente son aceptados y

miden grados de satisfacción aceptables, sin embargo la inducción económica es gratificante cuando el propósito se ha cumplido.

Ubillus et al., (2016) en su artículo titulado “El control del talento humano como herramienta eficiente en las pymes de la ciudad de Portoviejo”, se planteó como objetivo determinar como el control del talento humano como una herramienta eficiente en la administración de las pymes en la ciudad de Portoviejo, para lo cual se aplicó la Investigación de campo e histórica, así como el uso de fuentes de información primaria y secundaria a través de técnicas como la observación, concluyeron que el control interno ha sido institucionalizado dentro las entidades públicas como disposición de las entidades reguladoras, sin embargo esta situación no es la misma dentro del sector privado debido a que no es obligatorio el control del talento humano y que hace falta mayor énfasis por parte de las autoridades o entidades a quienes les concierne al ámbito empresarial, tales como Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio, entre otras en brindar capacitaciones a los microempresarios para mejorar el control dentro de sus organizaciones.

La investigación realizada por Mora et al., (2018) con su tema “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N° 222 – Huamachuco: 2015” concluyó. Que la gestión del talento humano transgrede de forma directa en el desempeño laboral, se llega a esta conclusión tras haber evaluado las extensiones de la gestión de talento humano como la de desempeño laboral, dándose a mostrar en la insatisfacción de los trabajadores para conocer todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material; la empresa no se interesa por reclutar y seleccionar a los mejores postulantes para ser parte de su equipo de trabajo; la empresa no les brinda facilidades para atender necesidades personales, instalaciones físicas adecuadas, no cuenta con una técnica de evaluación del talento humano; y propone un modelo de gestión de talento humano.

Se observa que la falta de Gestión del Talento Humano siendo la misma de forma empírica, en sus procesos como el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño, ha afectado al desempeño laboral, debido a que no se tomó en cuenta si el personal contratado tiene el perfil profesional, experiencia, conocimiento, habilidades, personalidad y compromiso, factores necesarios para desempeñarse en los puestos de trabajo. La preocupación demostrada por los directivos de la empresa, han visto en esta investigación una oportunidad para mejorar y buscar solución al problema, de esta forma desarrollar un modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. A pesar de que actualmente se consideró que es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave

para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo. Es por ello que una de las tareas más importantes que tienen a su cargo el gerente, es la búsqueda constante por encontrar las estrategias adecuadas que ayuden a resolver la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan molestias en el ambiente laboral. Es en este contexto, se considera necesario realizar esta investigación, utilizando modelos de evaluación de personal, que permitan medir el comportamiento de las personas, destacando cuales son los puntos que están fallando para así poder determinar un diagnóstico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación. Razón por la cual, se justifica la investigación, que es importante porque permitirá contribuir con el desarrollo organizacional y humano de la empresa; al mismo tiempo se conocerá la capacidad de gestión administrativa, mediante la recopilación y análisis de información, necesarias para la implantación adecuada de un plan estratégico, el cual supone un cambio en la forma en que la organización encara su futuro (Blasquez, 2017).

En una investigación realizada por Bonilla et al., (2016) la Gestión del Talento Humano es un proceso por el cual se determina la información acertada, referente a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades solicitadas del trabajador para su proporcionado ejercicio y que diversifiquen el trabajo de los demás, de la misma manera se conoce como el ligado de capacidades intelectuales los cuales se encuentran conformados por la adicción de dos subconjuntos: como las competencias y los conocimientos; además que las mismas sirven para establecer el desempeño superior, el efectivo talento en correlación con una área o un sitio de trabajo existirá dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es solicitada para ese enfoque y está preocupada en el reflotamiento de la empresa en rubros específicos de campo y fábrica, invirtiendo grandes sumas de dinero en su recuperación, esto a su vez también ha dado lugar a que se descuide el talento humano, si bien en la actualidad se vive un ambiente de paz y estabilidad laboral, aún se siguen cometiendo errores que inciden en su deterioro organizacional y administrativo. Problemas que han sido enfocados mediante la observación directa, en el cual se distingue la falta de un planeamiento estratégico, orientado a la generación de un desarrollo organizacional y humano, que conlleve a una buena productividad y un trabajo eficiente, lo cual ha sido generado por el descuido gerencial, al resistirse a buscar una o más ventajas competitivas, como la formulación y puesta en marcha de estrategias, que permitan crear o preservar las ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y los recursos disponibles.

El COOTAD en su artículo 360 manifiesta que “la administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas”.

Evidenciando que las fuentes primarias de este trabajo de investigación fueron la Ley Orgánica de Servicio Público, Reglamento General de la ley Orgánica de Servicio Público, COSO, además se centraron diferentes bibliografías implícitas en las normas 407-01 Plan de talento humano, 407-04 Evaluación del desempeño, 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, 407-07 Rotación de personal, 407-09 Asistencia y permanencia del personal. (Contraloría General del Estado, 2009).

El art. 354 del COOTAD establece que, en ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanzas o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras (Jara, 2018)

La ley Orgánica del Servicio Público en su Art. 56 manifiesta que Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados (Ramírez, 2019)

Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente. (Rodríguez, 2023).

El artículo 215 del reglamento de la LOSEP indica que una evaluación de desempeño consiste “en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor” (Ubillús et al., 2016)

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Padilla, 2018)

A lo expresado se consideró importante, esta investigación porque se analizó el talento humano como base organizacional de esta empresa, en la cual se pudo identificar como es la planificación de los recursos humanos que utiliza en el reclutamiento de personal idóneo a las áreas de trabajo, para poder mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional del talento humano que labora en esta empresa, la cual ha dado resultados debido a la aportación de liquidez y disponibilidad de inversión, por medio de sus accionistas y por un adecuado direccionamiento por parte de la gerencia, que en base a sus decisiones se ha podido repotenciar esta empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En lo referente al marco metodológico en esta investigación se encuentra dirigida a investigar los modelos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño laboral, para poder diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta. Es por ello por lo que el marco metodológico permitió analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa de servicios de combustible PetroilManta y en base a los resultados se propuso diseñar un modelo de gestión que permita la motivación de los empleados de la empresa investigada.

#### **Enfoque**

La metodología que comprendió parte del estudio científico fue cualitativo y cuantitativo es decir mixto y desarrollado con técnicas de observación, donde se registraron las actividades de cada individuo que desempeña un rol dentro de la empresa (Peçanha, 2020).

Donde los parámetros evaluados fueron: tiempo de llegada al puesto de trabajo, demora en el servicio. Actitudes como: desinterés por el trabajo, incentivos de progreso, motivación, integración, satisfacción, compromiso y organización (Pérez, 2021).

Además, se trató de encasillar a las personas según sus desenvolvimientos: Proactiva, negativa, reactiva, colaboradora y pasiva. Todas estas observaciones fueron tomadas a la hora de brindar el servicio (Cajape, 2019)

#### **Alcance**

El alcance aplicado en esta investigación fue de tipo descriptivo el cual consistió el cual buscó describir el estado y comportamiento de las variables que tuvo como objeto de estudio en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (Dessler, 2011)

#### **Método**

El método aplicado fue de tipo inductivo, que se derivó de las conclusiones generales a partir de premisas individuales. Para ello se recolectaron datos específicos a través de la observación y la experimentación, y luego se analizaron y se buscaron patrones o tendencias en esos datos (Ramírez, 2019)

**Encuesta.** Se la aplicó, para tener un diagnóstico de la realidad y poder cuantificarla y cualificarla, es decir mediante un enfoque mixto.

### **Población y muestra de investigación**

**Población**, es el conjunto de todos los individuos que conforman un sujeto específicamente. El estudio comprenderá al conjunto de personas que laboran en la empresa PetroilManta. El universo de personas estuvo constituido por 15 personas que involucran al personal (Rodríguez, 2023), por ello se encuestó a toda la población.

Personal Administrativo: 11

Personal de servicios: 4

### **Plan de procesamiento de información**

En el desarrollo de la investigación una vez tabulados los datos se procedió al procesamiento de la información recolectada mediante ciertos instrumentos y técnica de evaluación para este estudio planteado en una recolección de información de datos cualitativos se analizaron cada una de las encuestas realizadas.

### **Revisión y codificación de la información**

Se planteó la revisión de cada una de las encuestas aplicadas las cuales fueron tabuladas, lo cual permitió identificar aspectos positivos y negativos con los que influye los factores cuestionados en la caracterización de los rasgos personales y el estrés laboral en una muestra; estos fueron colocados en una tabla matriz que permitió a la investigadora marcar mediante una (X) la casilla correspondiente.

### **Tabulación de los datos**

Posterior a la clasificación y codificación de la información, se planteó la tabulación de los aspectos o criterios mediante el software estadístico SPSS-21 según fueron identificadas en las respuestas recolectadas de la población de estudio sobre el nivel socio demográfico de la muestra de los trabajadores de la empresa; además, los datos fueron analizados e interpretados en cuadros y gráficos estadísticos

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Finalmente se analizaron e interpretaron los datos generados por las encuestas y que fueron clasificados a través de las matrices de datos y del análisis estadístico descriptivo de los aspectos positivos y negativos.

**Tabla 1**

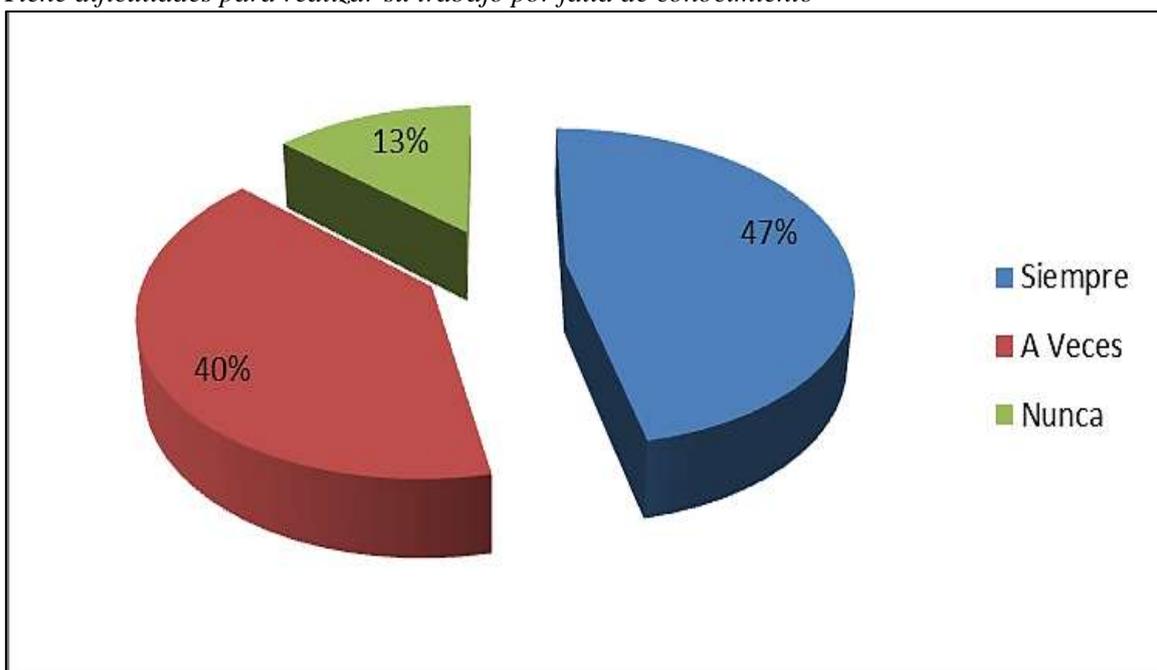
*¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	7	47,00
A veces	6	40,00
Nunca	2	13,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 17**

*Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

Los resultados que se muestran en la tabla 1 y figura 17, de las encuestas aplicadas al personal de la empresa PetroilManta, evidenció que el 47,00% presentaron dificultades en la realización de su trabajo debido a la falta de conocimientos, en razón al 13,00% que nunca han presentado dificultades en sus actividades laborales, esto se debió a las competencias que ellos han adquirido en su formación profesional. Lo cual pone en evidencia la existencia de que la instrucción es conceptual y no práctica.

**Tabla 2**

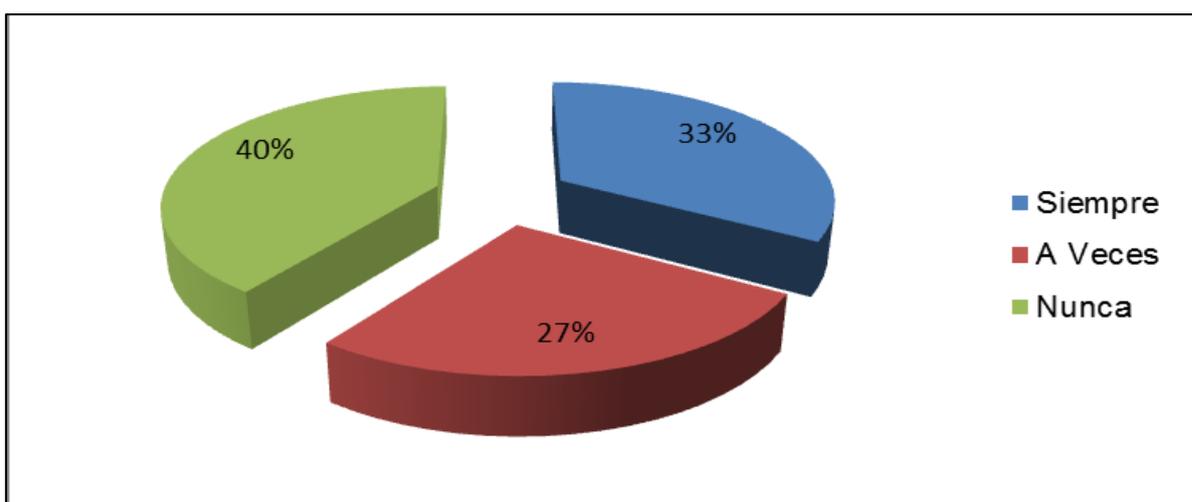
*¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	33,00
A veces	4	27,00
Nunca	6	40,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 18**

*Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el encuestas (en la tabla 2 y figura 18), se pudo observar que el 40,00% consideraron que ellos no tienen los conocimientos adecuados y suficientes para poder realizar sus tareas laborales en forma eficiente. Mientras que el 27,00% señaló que a veces y el 33,00% indicaron que siempre tiene los conocimientos suficientes y necesarios en la realización de su jornada laboral, propias de su puesto de trabajo y las habilidades las han adquirido en base a la experiencia en su puesto de trabajo.

**Tabla 3**

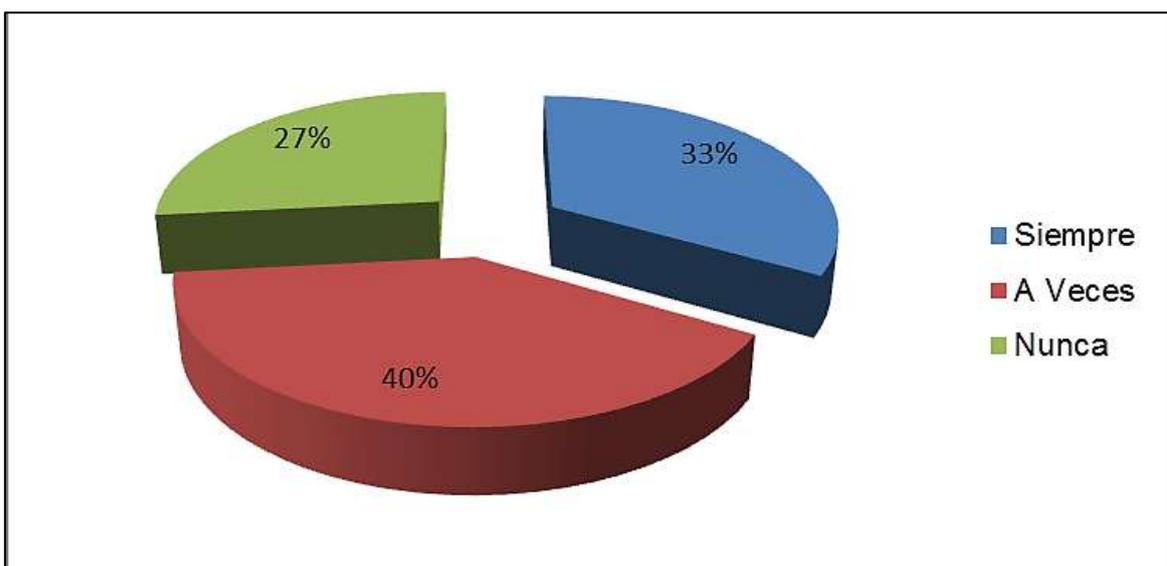
*¿Puede realizar su trabajo sin ayuda de otros?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	33,00
A veces	6	40,00
Nunca	4	27,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 19**

Puede realizar su trabajo sin ayuda de otros



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

En la tabla 3 y figura 19, el 33,00% de los trabajadores realizan su trabajo sin necesidad de ayuda; el 40,00% a veces necesita ayuda de otros trabajadores con más experiencia y el 27,00% no pueden trabajar sin la asistencia de otra persona que le indique lo que tiene que hacer. Estableciendo que existe la falta de un trabajo sistemático o por medio de una adecuada sincronización de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada trabajador

**Tabla 4**

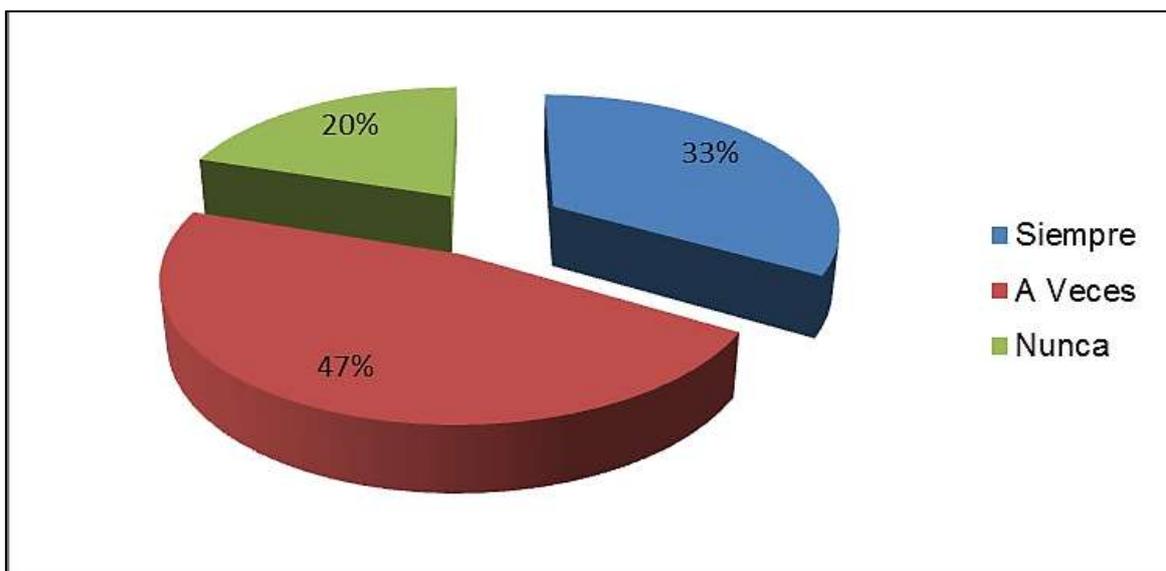
*¿Qué nivel de facilidad tiene para exponer sus ideas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	33,00
A veces	7	47,00
Nunca	3	20,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 20**

*Nivel de facilidad tiene para exponer sus ideas*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

Tabulados y promediados en la tabla 4 y figura 20, los resultados de las encuestas, se identificó que el 33,00% de los trabajadores tienen fluidez para poder expresar sus ideas; mientras que el 47,00% a veces tiene cierta facilidad de poder expresar sus ideas; mientras que el 20,00% no tienen esa forma de exponer sus ideas. Con esto se confirma que el trabajo operativo y su cumplimiento laboral se encuentra determinado para que no exista el debido tiempo para sus actividades axiológicas y recreativas.

**Tabla 5**

*¿Existe un ambiente de colaboración?*

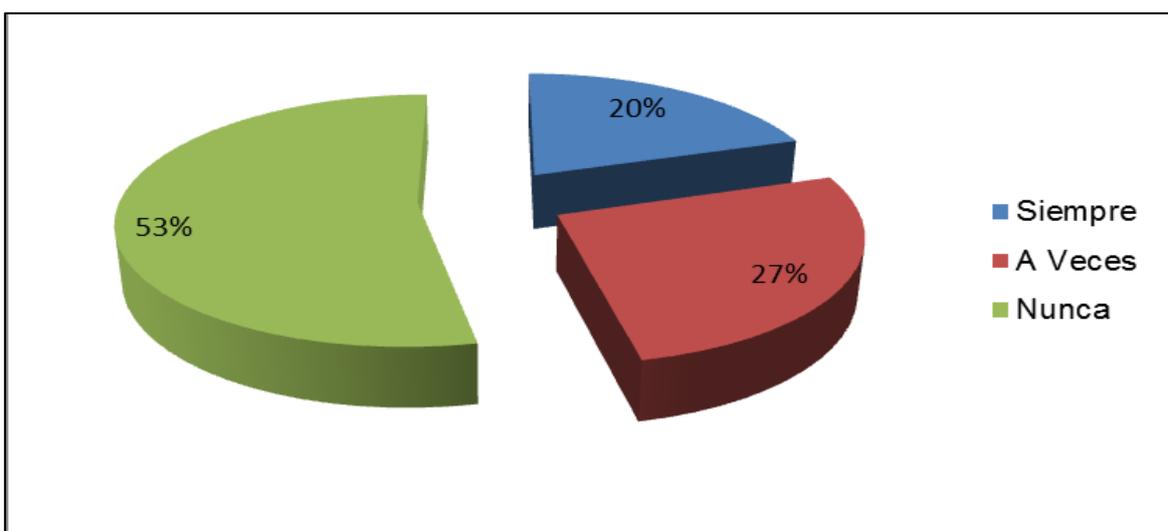
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	20,00
A veces	4	27,00
Nunca	8	53,00
Total	15	100,00

Elaboración: Autora de la investigación

Fuente: Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 21**

*Existe un ambiente de colaboración*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

Tabulados de las encuestas (tabla 5 y figura 21), determinaron que el 20,00% de los trabajadores de esta empresa consideraron que si existe un ambiente de colaboración entre ellos; mientras que el 27,00% sostiene que ciertas ocasiones si puede ser un ambiente de colaboración, en relación con el 53,00% que indicaron lo contrario y no existe colaboración alguna y si esta se da es por secciones.

**Tabla 6**

*¿Existe un grado de colaboración y entusiasmo de los empleados y trabajadores?*

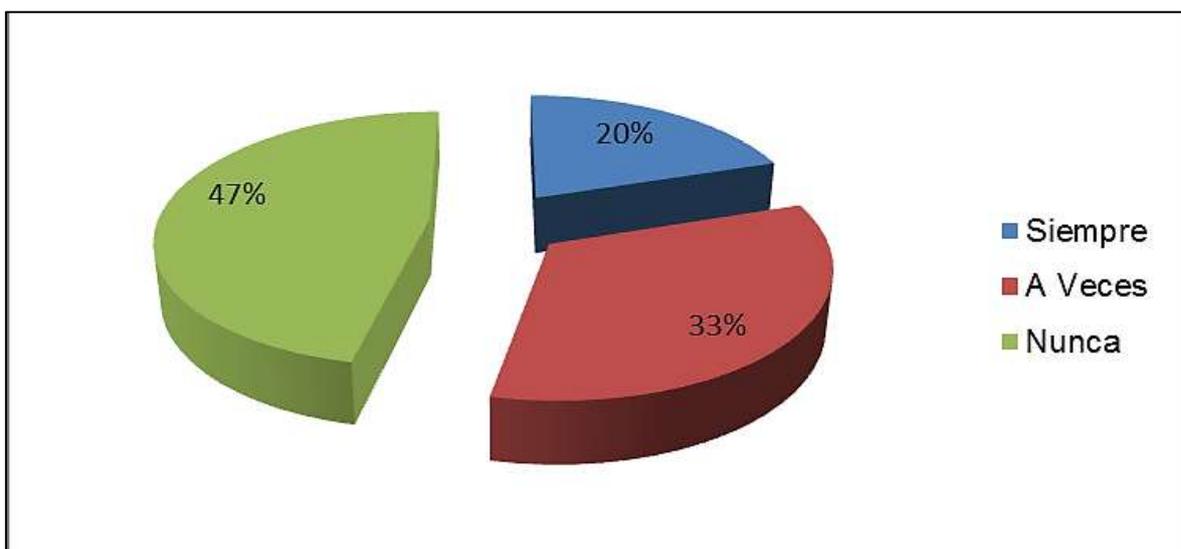
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	20,00
A veces	5	33,00
Nunca	7	47,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 22**

*Existe un grado de colaboración y entusiasmo de los empleados y trabajadores*

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

Tabulados de las encuestas, como se observa en la tabla 6 y figura 22, se determinó que el 20,00% de los trabajadores de esta empresa consideraron que se existe cierto grado de colaboración en relación con sus compañeros de trabajo; el 33,00% lo ubicó como a veces y el 47,00% confirmó que este no existe entre compañeros de trabajo en esta empresa.

**Tabla 7**

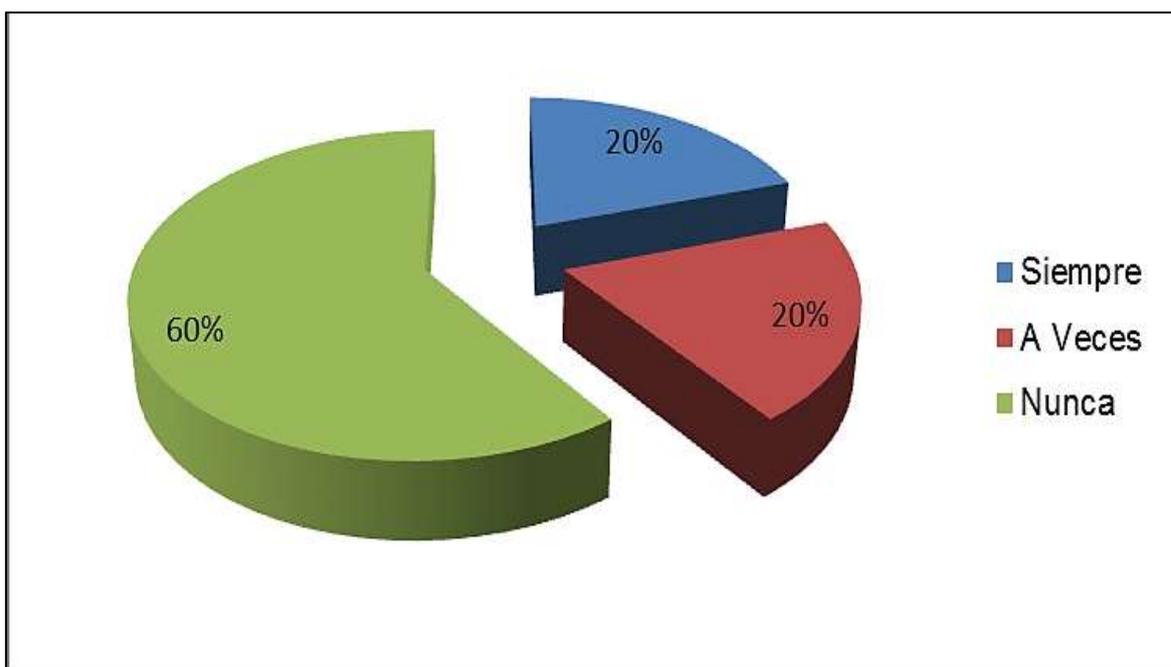
*¿Cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo le gusta cooperar?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	20,00
A veces	3	20,00
Nunca	9	60,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 23**

*Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo le gusta cooperar*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

Tabulados los resultados de las encuestas (Tabla 7 y figura 23), se pudo observar que el 20,00% de los trabajadores encuestados consideraron que existe una adecuada cooperación en trabajo de equipo; sin embargo, el 20,00% sostiene que en ocasiones existe cooperación y el 60,00% confirmó que en esta empresa no existe cooperación en sus actividades laborales.

**Tabla 8**

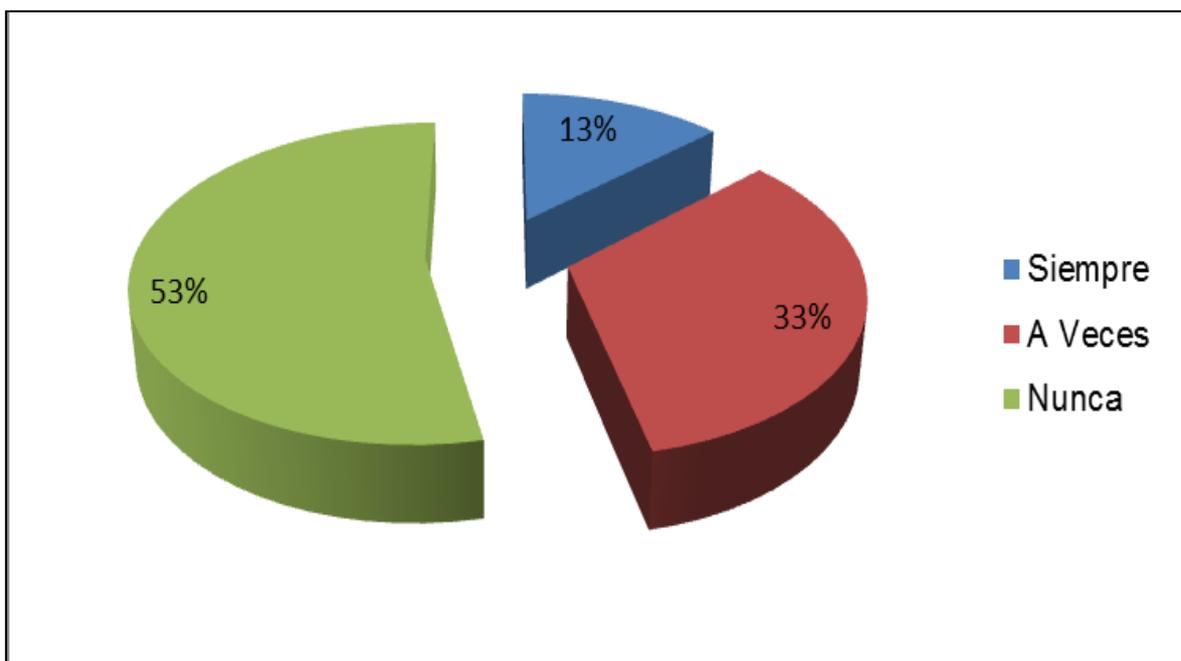
*¿Las capacitaciones que recibe están bien planeadas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	13,00
A veces	5	33,00
Nunca	8	53,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 24**

*Las capacitaciones que recibe están bien planeadas*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados que se muestran en la tabla 8 y figura 24, se pudo observar que el 13,00% de los trabajadores consideraron que ellos tienen capacitación periódicas; mientras que el 33,00% que estas se dan en de vez en cuando y el 53% sostuvieron que las capacitaciones no se dan, por lo que empresa y sus accionistas deberían considerar que se deben dar cursos y capacitaciones para mejorar sus niveles de atención a los clientes.

**Tabla 9**

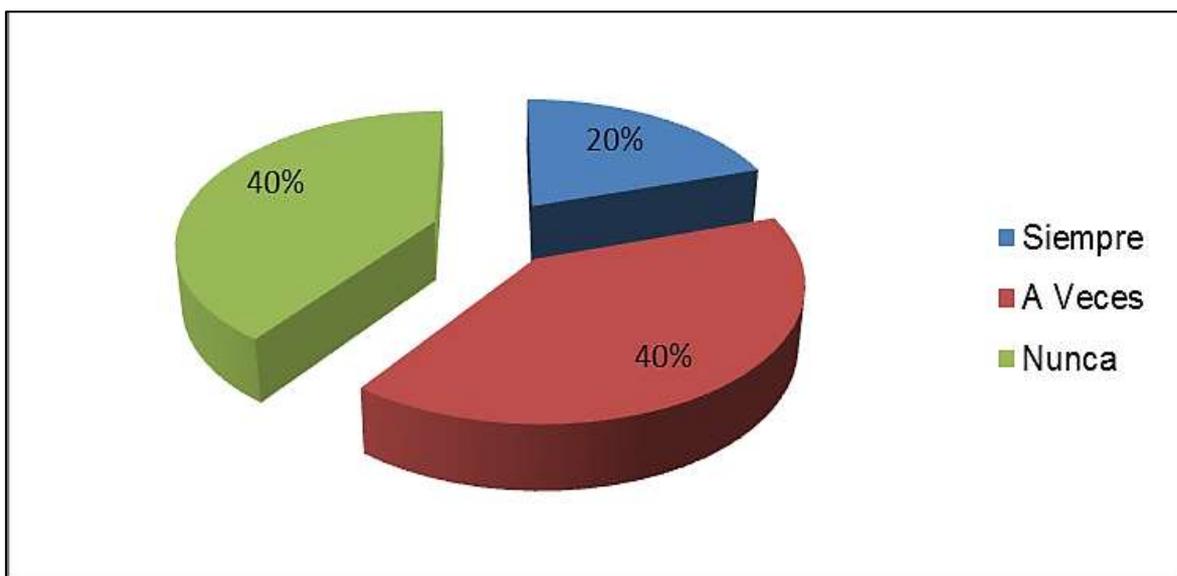
*¿Los cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	20,00
A veces	6	40,00
Nunca	6	40,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 25**

*Cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Análisis e interpretación**

Las encuestas mostraron que el 20,00% de los trabajadores consideró que con una adecuada capacitación se podrá mejorar su actividad laboral; el 40,00% lo consideró que a veces y como nunca (Tabla 9 y figura 25). Opiniones segmentadas pero las capacitaciones mediante cursos y seminarios se deben dar acorde a las funciones y responsabilidades laborales de los trabajadores de esta empresa.

**Tabla 10**

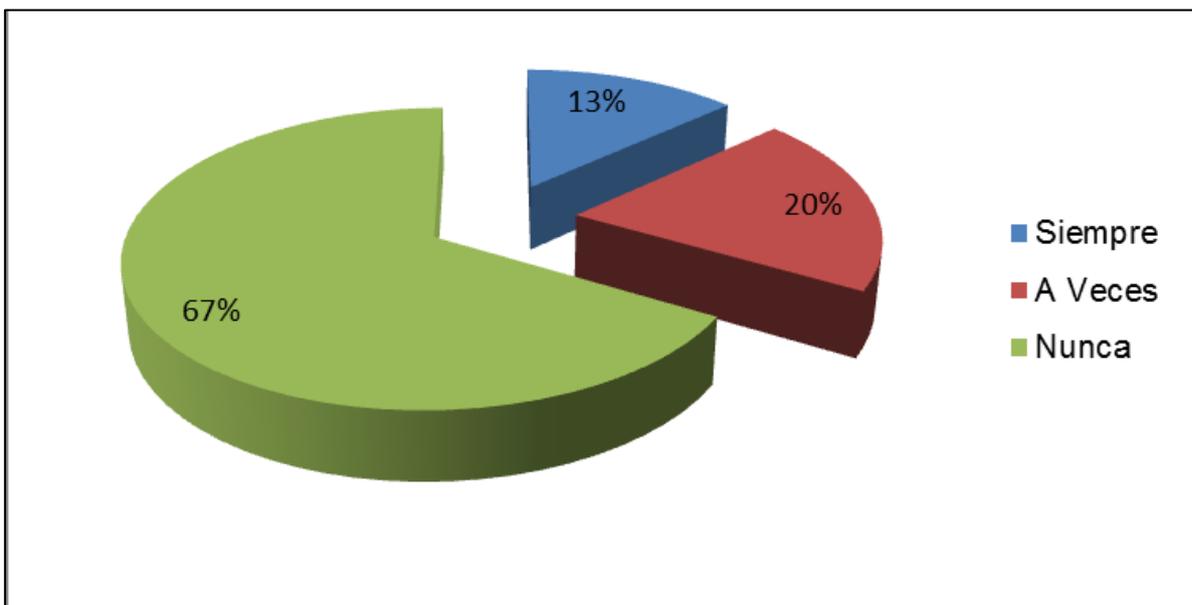
*¿Su trabajo está bien pagado?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	13,00
A veces	3	20,00
Nunca	10	67,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 26**

*Su trabajo está bien pagado*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

Las encuestas tabuladas (Tabla 10 y figura 26) mostraron que 13,00% de los trabajadores encuestados consideraron que a veces su remuneración es la de siempre; en razón del 20,00% que sostuvieron que a veces hay aumentos y el 67,00% manifestaron que el sueldo que perciben no cubre con sus necesidades, debido a los índices inflacionarios del país, que no les permite cubrir sus necesidades a cubrir.

**Tabla 11**

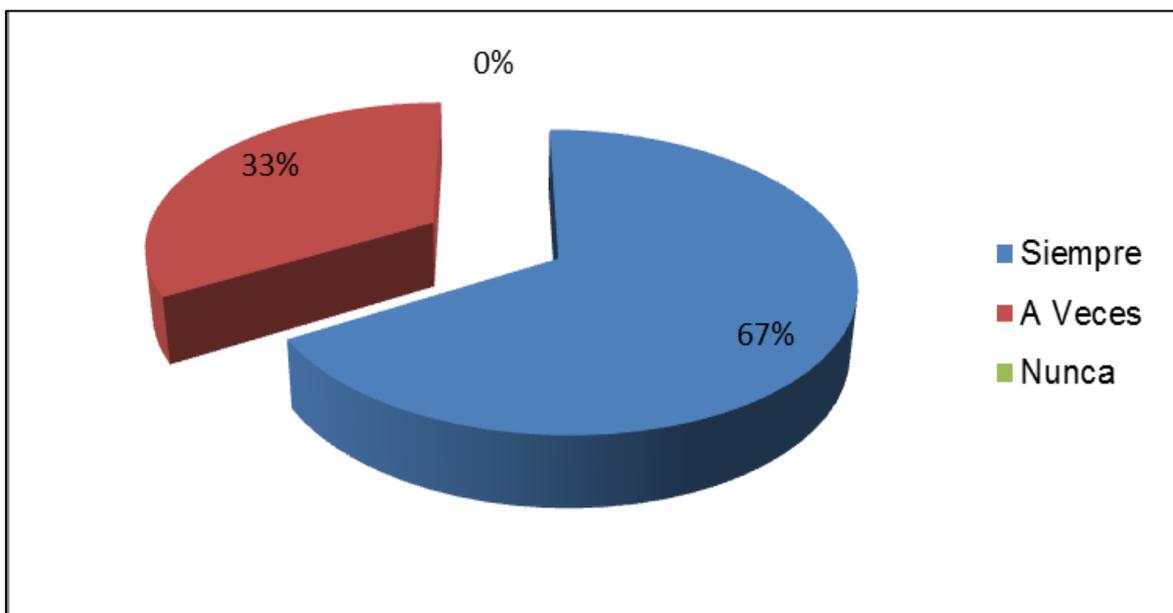
*¿Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	10	67,00
A veces	5	33,00
Nunca	0	0,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 27**

*Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

Las encuestas tabuladas mostraron que el 67,00% de los trabajadores encuestados consideraron que sería importante que existan incentivos económicos; el 33,00% sostuvo que a veces es necesario una bonificación económica complementaria para motivar a los empleados a mejorar su productividad laboral (Tabla 11 y figura 27).

**Tabla 12**

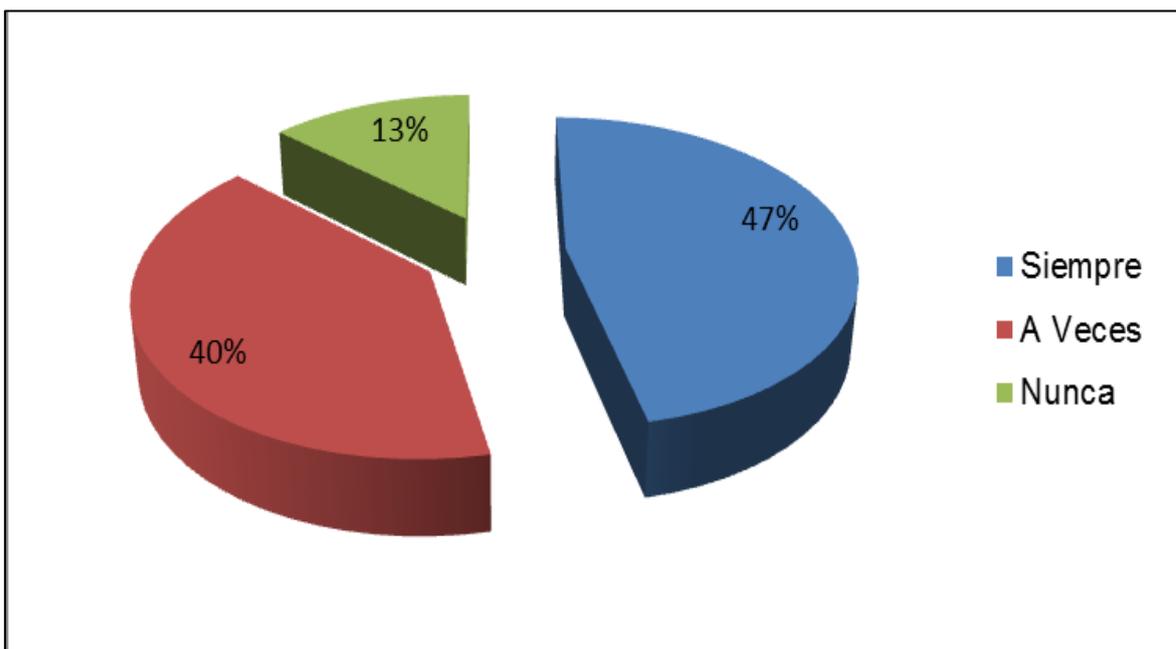
*¿Tiene problemas para aceptar responsabilidades?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	7	47,00
A veces	6	40,00
Nunca	2	13,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 28**

*Tiene problemas para aceptar responsabilidades*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

Las encuestas tabuladas sostuvieron que el 47,00% de los empleados tiene inconvenientes y problemas para aceptar sus responsabilidades; el 40,00% y el 13,00% no tienen inconvenientes en aceptar responsabilidades que cubren con trabajo asignado (Tabla 12 y figura 28).

**Tabla 13**

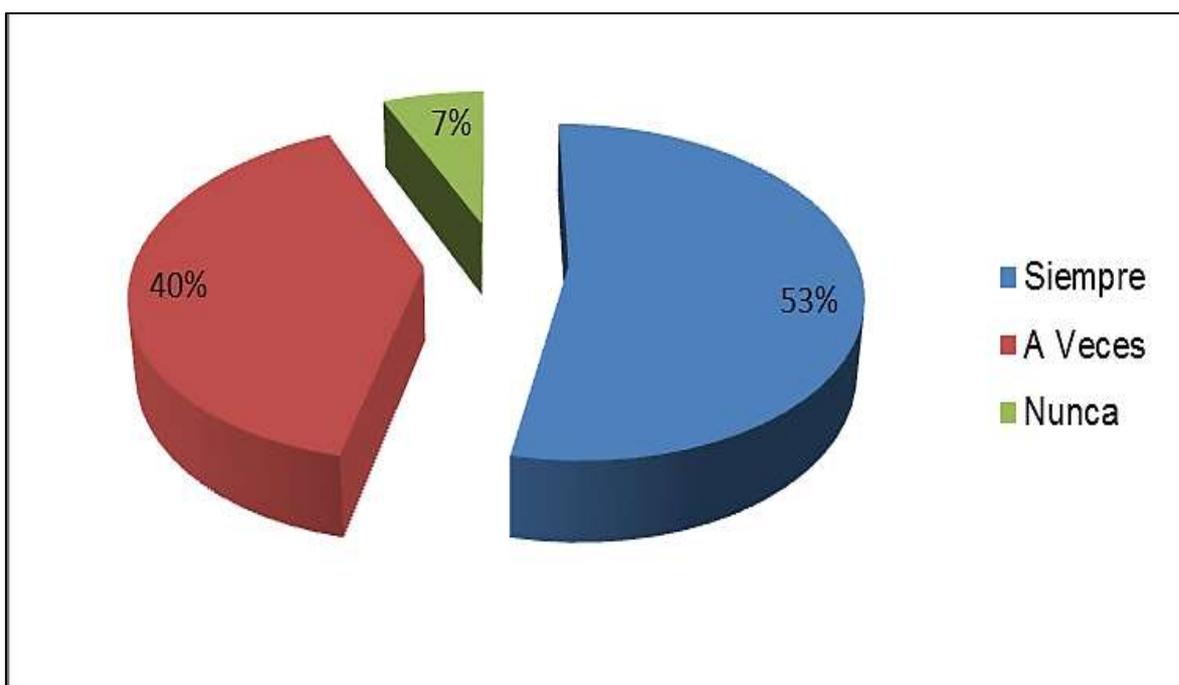
*¿Necesita supervisión para realizar los trabajos designados?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	8	53,00
A veces	6	40,00
Nunca	1	7,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 29**

*Tiene problemas para aceptar responsabilidades*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

En las encuestas tabuladas, se observó que el 53,00% de los empleados de esta empresa necesita una adecuada supervisión en sus trabajos que son asignados, en relación con el 40,00 que en ciertas ocasiones necesita de intervención o ayuda y el 7,00% no requiere supervisión alguna en lo referente a su trabajo que se encuentra asignado (Tabla 13 y figura 29).

**Tabla 14**

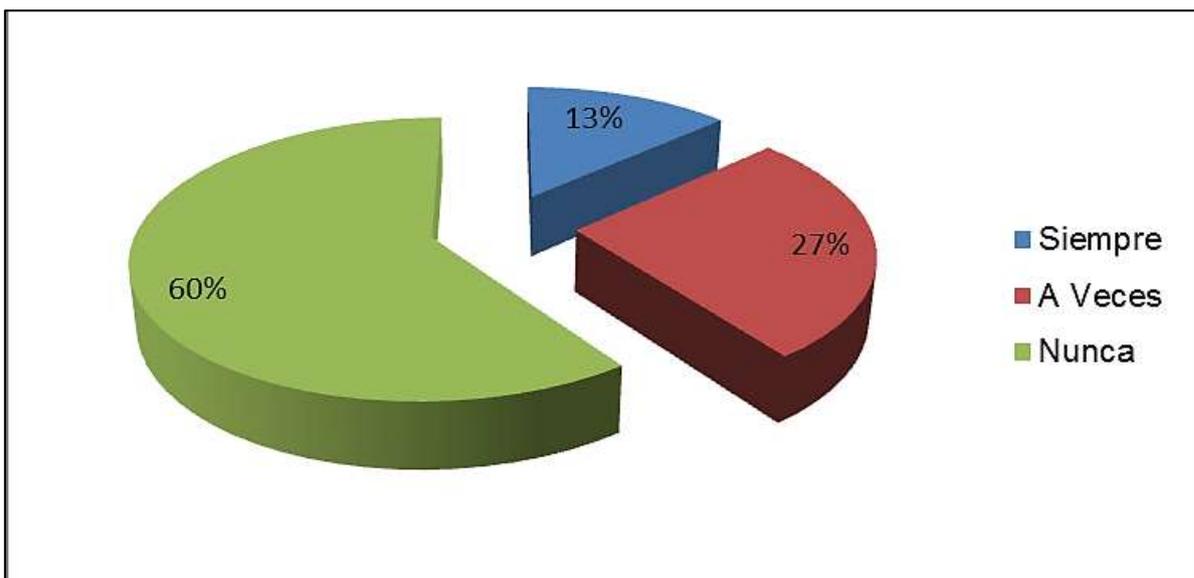
*¿Está conforme con el trabajo que actualmente realiza?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	13,00
A veces	4	27,00
Nunca	9	60,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 30**

*Está conforme con el trabajo que actualmente realiza*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

### **Análisis e interpretación**

Las encuestas mostraron que el 13,00% del personal que labora en esta empresa se encuentra conforme como el trabajo que se encuentra realizando; el 27,00 y el 60,00% no se encuentran conforme y manifiestan su inconformidad con su actividad laboral en esta empresa (Tabla 14 y figura 30).

**Tabla 15**

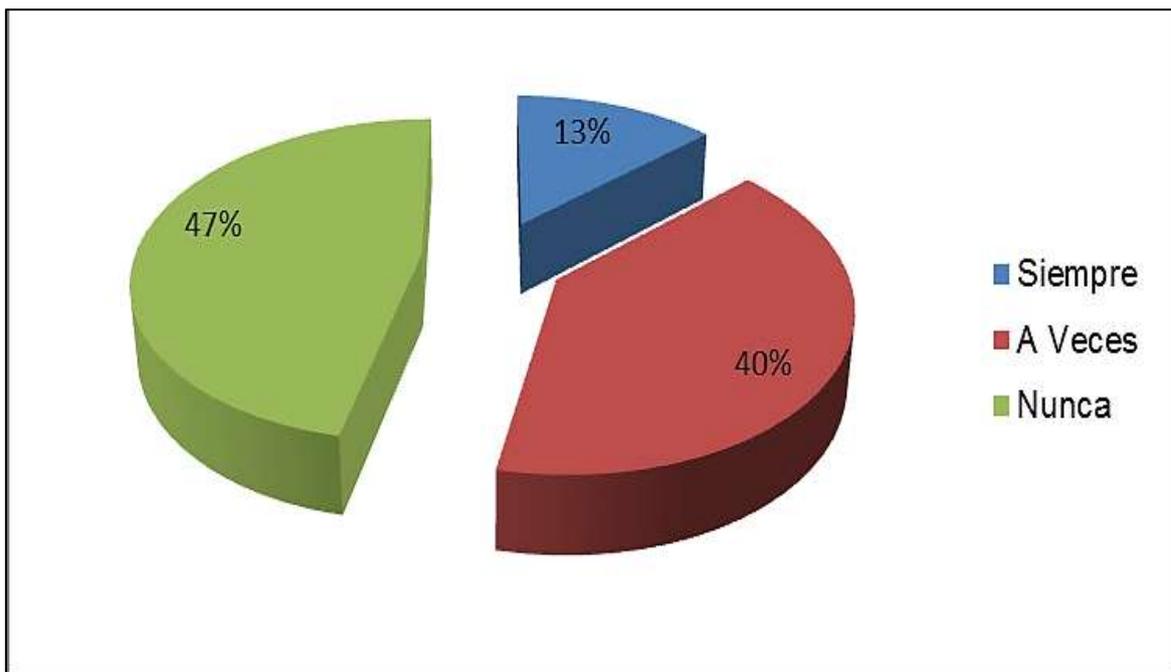
*¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	13,00
A veces	6	40,00
Nunca	7	47,00
Total	15	100,00

Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

**Figura 31**

*Persiste hasta que alcanza la meta fijada*



Tomado de Personal de la empresa PetroilManta

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados de las encuestas mostraron que el 13,00% de los empleados señalaron que siempre persisten hasta lograr el objetivo establecido; mientras que el 40,00% estuvo en el nivel de que a veces se persiste en la meta fijada y el 47,00% nunca logran los objetivos planteados a los objetivos establecidos (Tabla 15 y figura 31).

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### Nombre de la propuesta

Implantación de un sistema de auditoría de gestión y evaluación de desempeño para optimizar el recurso humano en la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta.

#### Objetivo

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para optimizar el Recurso Humano de la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta.

#### Alcance de la alternativa

La propuesta tiene como propósito aumentar el nivel de eficiencia laboral de los empleados de la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta y con ello poder lograr iniciativas en beneficio de la empresa y sus recursos humanos en el mejorar la actitud empresarial.

Por tal razón se ha creado un grupo de competencia del recurso humano para hacer cumplir y poder generar con ello un cambio de actitud de los empleados verificando sus funciones y responsabilidades en sus puestos de trabajo y de esa forma poder redistribuirlos en base al factor eficiencia, en relación con lo normal, que motiva al trabajador a desarrollar sus habilidades y destrezas de acuerdo a la labor que desempeña.

**Tabla 16**

*Desarrollo de la auditoría de gestión personal*

Ejecutivo

EJECUTIVO	ADMINISTRATIVO	NOMBRE
CARGO	Gerente General	Tiempo en el cargo
ÁREA	Administrativo	Área
JEFE INMEDIATO	Junta General Accionistas	Especialización

**Tabla 17**

*Objetivo del cargo*

Poder maximizar su patrimonio en utilidades de la empresa, mediante la optimización de los recursos humanos disponibles en sus áreas de trabajo.

*Descripción de funciones*

Funciones ¿Qué hace?	Medir el logro ¿Cómo se sabe que lo logró?	Tiempo utilizado	Frecuencia
Representación legal de la empresa	Estatutos de la empresa	1 hora	Semana

Planificación organización de las actividades de la empresa	Planificación según los accionistas de la empresa	1 hora	mes
Contratación de personal	Manual Orgánico de estructuración de puestos	1 hora	Semana
Decisiones de los resultados financieros	Resultados financieros presentados a la junta de accionistas	1 hora	Semana
Recibe informes de las áreas de trabajo de su dependencia	Sus objetivos operacionales	1 hora	Semana
Elaboración de políticas de trabajo en la empresa	Directorio de la Junta	1 hora	Semana
Aprueba los presupuestos y finanzas	Junta Directiva	1 hora	Semana
Funciones adicionales que realiza	Forma de medir los logros y como los realiza	1 hora	Secuencial
Revisión adicional de todos los departamentos de trabajo	Archivos de secretaría	1 hora	Semana
Legalización de vacaciones del personal	Archivo del Depto. De RR. HH	1 hora	Mes
Análisis de los flujos en efectivo	Existencia de flujo adecuado en la empresa	1 hora	Semana

**Tabla 18**

*Otras actividades en que puede participar*

Tipo de actividad	Propósito	Tiempo	Frecuencia
Miembro del Directorio de la Junta General de Accionistas	Evaluación de la gestión administrativa	1 hora	Mes
Representante de la Asociación de Empleados	Relaciones entre jefes y empleados	1 hora	Mes
Miembro de entidades laborales	Relación con entidades similares	1 hora	Mes

**Tabla 19***Mecanismos adicionales*

Requerimientos	Justificativos
Capacitación en la toma de decisiones	Optimización de los recursos humanos y financieros en el año
Uso del software	Toma de decisiones en relación con modelos de selección de personal

**Tabla 20**

## Facultad en la toma de decisiones

Decisiones tomadas	Decisiones de la Junta de Accionistas
Personal contratado de acuerdo con la necesidades de la empresa	Inversión financiera
Reglamentos de los requisitos de los trabajadores	Convenios entre empresas
Cronograma de vacaciones de los trabajadores	Reformas al presupuesto de la empresa
Transferencias de partidas que no afecten al presupuesto	Incrementar o bajar el volumen de ventas
Toma de decisiones en relación con la estatutos laborales	En problemas laborales llegar a acuerdo legales con los trabajadores

**Tabla 21***Relaciones laborales*

Relaciones en la empresa	Propósito
Junta General de Accionistas	Información actualizada de los estados financieros
Jefes departamentales	Planificación actualizada para el adecuado crecimiento de la empresa
Empleados	Establecer buenas relaciones
Transporte	Identificar los nudos críticos
Proveedores de varios artículos	Mantener relaciones adecuadas entre ambos
Clientes no directos	Devolución de inventarios caducados

**Tabla 22**

## Administrador

## Instrucción académica

Ing. Comercial o Economista

## Postgrados adicionales

Manejo de datos informáticos

Diplomados en alta calidad gerencial y atención al cliente

Experiencia en cargos similares

Tiempo

Administrador de empresas

3 años

## Sección 1. Objetivo del cargo

Realizar de forma diaria la agenda del gerente, en relación con la organización y el adecuado funcionamiento de los documentos que se receiptan de la gerencia y las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad y de cumplir las tareas encomendadas

**Tabla 23**

*Descripción de las funciones*

Funciones principales que realiza	Forma de medir los logros y como los hace	Tiempo utilizado	Frecuencia
Facilidad de información a los superiores	Manual de funciones de la empresa	1 hora	Semana
Atención de llamada a la gerencia	Registro de las llamadas	1 hora	Semana
Revisar documentación entregada a la gerencia	Archivo de documentos	1 hora	Semana
Despacho de correspondencia	Archivo de documentos entregados	1 hora	Semana
Tomar el dictado de cartas de la gerencia	Archivo de documentos	1 hora	Semana
Planificaciones de reuniones de la gerencia	Cronograma de actividades a la semana	1 hora	Semana
Planificación y reunión con personal de la empresa	Cronograma semanal	1 hora	Semana
Elaboración de actas de reuniones	Libro de actas	1 hora	Semana
Funcionales adicionales que Ud. realiza	Forma de medir los logros y como los realiza	1 hora	Semana
Supervisión de limpieza de oficinas	Archivos de secretaría	1 hora	Semana
Manejo de recursos de caja chica	Informe de manejo de fondos rotativos	1 hora	Semana
Recepción a los clientes	Informe a gerencia	1 hora	Mes

**Tabla 24**

Otras actividades que participa

Actividades	Su propósito	Tiempo utilizado	Frecuencia
Asociación de empleados	Relaciones de trabajo con el personal de la empresa	1 hora	Mes
Apoyo a las tareas laborales de los trabajadores	Eficiencia de la gerencia	1 hora	Semana

**Tabla 25***Mecanismos adicionales*

Requisitos	Justificación
Capacitaciones a trabajadores en el servicio al cliente	Comprender los problemas de la empresa en el ámbito laboral
Capacitaciones continuas mediante software administrativo	Apoyo a los procesos informáticos.

**Tabla 26**

## Toma de decisiones

Decisiones tomadas personalmente	Decisiones tomada en ausencia del gerente
Clasificaciones de las órdenes de trabajo	Redacción de documentos y memorándum
Compra de materiales provenientes de caja chica	Reposición de dineros de caja chica
Mantenimiento de información actualizada	Citaciones con proveedores

**Tabla 27***Relaciones de trabajo*

Relaciones con el personal de la empresa	Su propósito
Jefes departamentales	Intermediación con la gerencia
Grupo de empleados	Mantener el compañerismo y amistad
Clientes y proveedores	Intermediación entre ellos

Experiencia antes del cargo	Tiempo	
Secretaria del Dpto. Financiero de la empresa de combustibles	4 años	
Ejecutivo	Operativo	Nombre
Cargo	Bodega	Tiempo en el cargo
Área	Administración	Sección
Jefe inmediato	Administrar bodegas	Especialidad

**Tabla 28***Control de inventarios mediante el uso de software*

Sus funciones	Cómo mide los logros	Tiempo	Frecuencia
Elaboración de Kardex	Reportes de existencia	1 hora	Semana
Recibimiento de materiales que sustenten los egresos	Registro de ingresos	1 hora	Semana
Elaboración de documento que sustente los egresos	Registro de salida y bienes	1 hora	Semana
Reportes de contabilidad	Ingresos y egresos	1 hora	Semana

Reportes de existencias máximo y mínimas	Registró histórico	1 hora	Semana
Elaboración de órdenes de adquisición	Registro de compras de bienes	1 hora	semana
Métodos de valoración de inventario	Por la Ley de Régimen Tributario	1 hora	Diario

**Tabla 29**

*Actividades en que participa*

Actividades	Cuál es su finalidad	Tiempo	Frecuencia
Colaboración en la compra de productos	Adquisición para mantener un stock	1 hora	Mes
Pertenece a la asociación de empleados	Buenas relaciones con el personal de la empresa	1 hora	Mes
Asesoramiento al sistema contable de la empresa	Mejorar los recursos en base a la competencia del mercado	1 hora	Semana

**Tabla 30**

*Relaciones de trabajo*

Formación académica		
Contador bachiller autorizado		
Relaciones en el interior de la empresa	Cuál es su finalidad	
Administración y personal de la empresa	Organizar varios trabajos durante la semana	
Con jefes departamentales	En la coordinación de trabajos	
Asociación de empleados	Como miembro de la empresa establecer el compañerismo	
Personal de transporte	Servicio al cliente	
Cursos realizados		
Manejo de recursos informático		
Contabilidad actualizada		
<u>Inventarios actualizados</u>		
Empresa anterior		Tiempo
		3 años
Ejecutivo	Administrativo	Nombre
Cargo	Jefe de RR.HH.	Tiempo en el cargo
Área	RR.HH.	Sección
Jefe inmediato	Gerente	Especialidad

**Tabla 31***Descripción de funciones*

Funciones principales	Como mide sus logros	Tiempo utilizado	Frecuencia
Recibir carpetas para aspirantes	Archivo actualizado	1 hora	Semana
Control de asistencia a la empresa	Registro de asistencia	1 hora	Semana
Informar al gerente sobre reportes de novedades	Medio de envíos a la gerencia	1 hora	Semana
Recepción de documentos de los RR.HH.	Archivo de comunicaciones recibidas	1 hora	Semana
Supervisión de trabajo en la empresa	Cronograma de actividades	1 hora	Diario
Disposiciones al personal de la empresa	Registro de comunicaciones	1 hora	Semana
Hablar con el gerente sobre documentación enviada	En planes operativos	1 hora	Semana
Encargado de justificación de falta	Reportes dirigidos a varias secciones de la empresa	1 hora	Semana
Políticas de acenso al personal	Por el manual de puestos	1 hora	Semana
Políticas de incrementos de salarios	Manual de puestos	1 hora	Mes

**Tabla 32***Otras actividades que participa*

Actividades	Su propósito y para qué	Tiempo	Frecuencia
Asistencia en eventos de emergencia de los trabajadores	Solución de problemas presentados	1 hora	Semana
Pertenece a la asociación de empleados	Relación con el personal de la empresa	1 hora	Mes
Visita al personal de la empresa	Relación laboral con cada uno de ellos	1 hora	Semana

**Tabla 33***Mecanismos adicionales*

Recursos	Justificación
Experto en manejo de recursos humanos	Aplicación de nuevas técnicas empresariales
Capacitado en informática	Manejo integro en la empresa por medio informático
Crear incentivos para los trabajadores de la empresa	Mejorar la productividad

## **Relaciones de trabajo**

A lo expuesto se establece lo expresado por Cuesta (2019) que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual y este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Por ello Jara (2018) informa que las competencias empleadas en el diccionario deben ser las más adecuadas, que se encuentren direccionadas con el tipo de empresa y adaptadas a la situación actual y a lo que se estipula, por lo que es de terminología clara de sencilla identificación y evaluación. Esto debido a que las compañías tienen una variada gama de diccionarios de competencias, lo que les permite modificar el contenido de estos y poder adaptar y adoptar las competencias que representen los intereses de la organización

Es decir que las empresas tienen como principales activos a sus empleados, los cuales son los que definen las planificaciones, en todas sus áreas en las que se segmentar el lugar de trabajo, acorde a sus actividades, las cuales deben cumplir para seguir con sus procesos, métodos y procedimientos que permitan alcanzar con los objetivos establecidos por la empresa (Bohlander, 2017) y son los que marcan las pautas y que se relacionan en el entorno con el resto de empresas en el caso de proveedoras de combustible y debido a que los requerimientos comerciales, son rentable y Manabí cuenta con 89 estaciones de servicios, entre ellas Petroilmanta S.A., ubicada en la vía a Jaramijó S/N Rocafuerte, Manta – Manabí (Petroilmanta , 2021), que es una empresa con sede principal en Manta y opera en Estaciones de Gasolina sector, fue fundada en 05 de octubre de 2015 y actualmente emplea a 16 personas en sus diferentes servicios a más del comercio de combustible.

Siendo el rol de cada empleado en su puesto de trabajo, el tener que satisfacer y llegar al límite de sus capacidades mostrar destrezas en todo ámbito: económico, interpersonal, comunicación, colaboración, etc. Y así para que el empleado trabaje en armonía y acorde a las necesidades que requiere la misma empresa contratante se debe plantear ciertas metas impuestas por los ejecutivos (Cruz, 2018).

Donde la misión y visión debe estar enfocada en la constitución de la empresa, la misma que debe coincidir con el interés de cada empleado que integra a la organización y en con ello poder crear vías que permitan esta establecer el cumplimiento de los reglamentos y los objetivos de la empresa, la cual tiene como propósito satisfacer sus necesidades para la cual fue creada y una vez cumplidas, con las necesidades estipuladas que se debe dar al personal que labora, estos se van sentir motivados, mejorará su producción y productividad que permitirá cumplir con las metas planteadas, ello debido al ambiente de armonía y confort de cada uno del personal que labora y en el mejoramiento de su desempeño, llegando al externo de convertirse en un

trabajador irremplazable en su puesto de trabajo, situación que es favorable para la empresa, debido a que mejora su productividad y con esta actuación laboral se podrán cumplir los objetivos planteados (López et al., 2019).

## CONCLUSIONES

Se concluyó que al investigar los modelos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño laboral en la empresa PetroilManta S.A. se pudo establecer en base a las investigaciones efectuadas que en esta empresa el trabajo en equipo se lo realiza en término medio, esto debido a que los trabajadores en su mayoría no aceptan sugerencias por parte de sus compañeros de trabajo y más predominan las acciones personales que empresariales.

Al diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta, se pudo identificar que este se realiza en el departamento de Recursos Humanos lo cual favorece a los empleados, pero debe existir la autoevaluación y el mejoramiento de procesos en el servicio a los cliente de la empresa.

Se pudo establecer el marco metodológico para analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa de servicios de combustible PetroilManta, que la satisfacción personal de los empleados se lo promedió en términos normales, a pesar de que se necesita incentivar al personal mediante capacitaciones para poder mejorar sus competencias laborales.

Se determinó que los reconocimientos establecidos por parte de esta empresa son aceptados y tiene grados de satisfacción aceptables, esto debido al estímulo monetario que es gratificante cuando las metas son cumplidas.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante considerar que la descripción de los puestos de trabajo en la empresa PetroilManta S.A. se encuentran acorde al factor eficiencia que es aplicado a cada empleado según su puesto laboral.

Se debe desarrollar una matriz de evaluación para la empresa PetroilManta S.A. que permita la evaluación del desempeño en cada puesto de trabajo que no son considerados como vínculos que permiten completar la productividad laboral en cada una de las funciones asignadas.

Se debe socializar con los trabajadores y empleados de esta empresa, mediante la aplicación de metodologías que permitan desarrollar el talento humano, mediante instrucciones específicas acerca de la evaluación del desempeño.

Es importante realizar una sistematización por medio de capacitaciones de los empleador de esta empresa acerca de sus responsabilidades laborales, y aplicación de planes de acción de personal.

## REFERENCIAS

- Adriana. (2018). ¿Qué es el modelo de gestión por competencias en RRHH? HRTRENDS. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-gestion-competencias-rrhh/>
- Alles. (2017). Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. <https://www.udla.edu.ec/2017/05/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>
- Alvarado. (2019). El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. Universidad de Carabobo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/journal/880/88062542005/html/>
- Álvarez. (2017). Modelos de Gestión. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, Colombia. <file:///C:/Users/jc153/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Blasquez. (2017). Metodología de Enseñanza del Inglés como segunda Lengua. [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_30/ANTONIO\\_BLAZQUEZ\\_ORTIGOSA\\_02.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_30/ANTONIO_BLAZQUEZ_ORTIGOSA_02.pdf)
- Bohlander. (2017). Administración de los recursos humanos en las empresas. México D.F.: Ediciones Thomposon 17a Ed. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander\\_issuu\\_2017](https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander_issuu_2017)
- Bonilla et al. (2016). Estrategias comunicativas de adultos mayores en inglés como segunda lengua. Rev. Int. Investig. Cienc. Soc., 10(1), pp.61-74. <file:///C:/Users/jc153/Downloads/DialnetEstrategiasComunicativasDeAdultosMayoresEnInglesCo-4814450.pdf>
- Cajape. (2019). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Carevagu S.A. (R. U. Guayaquil, Ed.) Revista RRade, pp.1-98. [https://traae.cedia.edu.ec/Record/UG\\_de405c0b89c51edddb77277c8d45f43](https://traae.cedia.edu.ec/Record/UG_de405c0b89c51edddb77277c8d45f43)
- Castelan. (2023). Selección por competencias: encuentra el talento ideal y construye equipos exitosos. Crehana. Home Blog/ Reclutamiento & Contratación. <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/seleccion-por-competencias/>
- Ceilmaca. (2021). Información Personal del Ing. Colón Ramírez Gerente. Portoviejo, Ecuador: Empresa Embotelladora Industrial Licorera Manabí C.A. <http://ceilmaca.com/>
- Chanquin et al. (2013). Violencia contra la mujer: marco teórico y jurídico. [http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IIJ/cuadren\\_estu126.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IIJ/cuadren_estu126.pdf)
- Chiavenato. (2015). La administración de Recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. Copyright © 2009 por Elsevier Editora Ltda; Rio de Janeiro, Brasil., Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F.: McGraw-Hill. 9na edición.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

- Clavijo. (2022). Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>
- Contraloría General del Estado. (2009). Normas de Control Interno . Quito: Lexis.
- Cruz. (2018). Plan motivacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Klinnas S.A., distribuidora de Claro, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2016. Repositorio Dspace, pp.1-84. <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/jspui/handle/46000/4308>: <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/jspui/handle/46000/4308>
- Cuesta. (2019). Tecnología de gestión de los recursos humanos. Revista de Ciencias de Anales de la Cademia de Ciencias de Cuba, 9(3), pp.1-23. <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/699>
- Dessler. (2011). La administración del personal humano en las entidades empresariales. Enfoque latinoamericano. Universidad Nacional Autónoma de México, Área: Administración. México D.F.: Editorial Prentice Hall. 5ta edición.
- Ducesche. (2017). 12 técnicas de selección de personal que serán tendencia. Trvista Bizneo, pp.1-24. <https://www.bizneo.com/blog/tecnicas-seleccion-personal/>
- Factorial. (2022). Todo sobre la gestión por competencias en recursos humanos. <https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/>
- Gordón,J. (2018). Diseño de un modelo de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer. Quito Ecuador: UndiAndes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8634?mode=full>
- Goss. (2015). Gestión del cambio. Goss, T | Harvard Business Review. Barcelona, España: Editor: Barcelona DEUSTO 2000. [https://biblioteca.epn.edu.ec/cgi-bin/koha/opac\\_detail.pl?biblionumber=22863](https://biblioteca.epn.edu.ec/cgi-bin/koha/opac_detail.pl?biblionumber=22863)
- Hammer. (2015). Gerencia de procesos. Buenos Aires, Argentina: Editorial Deusto.
- Integratec. (2023). Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos? <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>.
- Jara. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño labora. Revista Venezolana de Gerencia, 23(3), pp. 749-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Jaramillo. (2020). Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador. Área de Gestión. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>

- Kenjo. (2020). Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos.  
<https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>.
- López et al. (2019). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, pp.1-45.  
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410726.html>
- Maldonado. (2017). Diseño del modelo de gestión humana por competencias laborales.  
<https://slideplayer.es/slide/12128910/>.
- Mora et al. (2018). Un estudio de caso de estrategias de aprendizaje de adultos mayores que asisten a un curso de inglés. (U. d. Cuenca, Ed.) *Maskana*, 9(2), pp. 1–8. doi:  
<https://doi.org/10.18537/mskn.09.02.01>
- Olano. (2020). Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020. Área de Gestión. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8060/1/T3495-MDTH-Gomez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Olivos et al. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *vista De Ciencias Sociales*, 29(1), pp. 277-288.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/39752>: DOI:  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Padilla. (2018). Auditoría de gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma, provincia de Bolívar, periodo 2016. *Gestión del talento humano e. Guaranda, Bolívar: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13000>
- Peçanha. (2020). Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas.  
<https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>.
- Pérez. (2017). Reingeniería de procesos. *REvista 3C Empresa*, pp.1-11.  
doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91>
- Pérez. (2021). Pasos para implementar la gestión por competencias en tu empresa.  
<https://www.obsbusiness.school/blog/pasos-para-implementar-la-gestion-por-competencias-en-tu-empresa>
- Petroilmanta . (2021). Estaciones de Gasolina.  
[https://www.emis.com/php/companyprofile/EC/Petroilmanta\\_SA\\_es\\_5463899.html](https://www.emis.com/php/companyprofile/EC/Petroilmanta_SA_es_5463899.html).
- Ramírez. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Revista Scielo. Información tecnológica*, 30(3), pp.11-24.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

- Rodríguez. (2023). Modelo de gestión por competencias: ¿cómo implementar este recurso en las empresas? Crehana. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/modelo-gestion-competencias/>
- Saldívar et al. (2015). Roles de Género y Diversidad: Validación de una Escala en Varios Contextos Culturales. <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358943649003.pdf>.
- Sandoval . (2017). Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales. [https://www.researchgate.net/figure/Actividades-del-modelo-de-gestion-por-competencia-En-este-contexto-sobre-el\\_fig6\\_317524879](https://www.researchgate.net/figure/Actividades-del-modelo-de-gestion-por-competencia-En-este-contexto-sobre-el_fig6_317524879)
- SH DE MÉXICO. (2020). Sistemas Humanos. Elemento de una Empresa. <https://www.shdemexico.com/modelo-de-competencias/>
- Sistemas Humanos. El elemento humano de su empresa. (2023). Modelo de gestión por competencias. <https://www.shdemexico.com/modelo-de-competencias/>
- Tecnicatura en Gestión Universitaria. (2017). Modelo argentino para una gestión de excelencia: El Premio Nacional a la Calidad. El modelo para una gestión sustentable y de excelencia. <https://sceptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-4/modelos-de-excelencia/modelo-argentino-para-una-gestion-de-excelencia-el-premio-nacional-a-la-calidad/>
- Ubillús et al. (2016). Control Interno Como Herramienta Eficiente en las Pymes de la Ciudad de Portoviejo. ECA Sinergia, 6-10.
- Valle. (2017). El esquema lógico REDER. Modelo de Gestión de Calidad. <https://das6sa3.wordpress.com/2017/01/13/modelo-de-gestion-de-calidad/>
- Zambrano et al. (2021). Evaluación de control interno al departamento de talento humano del gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. Periodo 2017-2018. evaluación de control interno al departamento de talento humano del gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. Periodo 2017-2018. Calceta, Manabí, Ecuador.

## ANEXOS

### Encuestas aplicadas al personal laboral de la distribuidora y comercializadora de combustible de PetroilManta.

1. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

2. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

3. ¿Puede realizar su trabajo sin ayuda de otros?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

4. ¿Qué nivel de facilidad tiene para exponer sus ideas?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

5. ¿Existe un ambiente de colaboración?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

6. ¿Existe un grado de colaboración y entusiasmo de los empleados y trabajadores?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

7. ¿Cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo le gusta cooperar?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

8.- ¿Las capacitaciones que recibe están bien planeadas?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

9.- ¿Los cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

10.- ¿Su trabajo está bien pagado?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

11.- ¿Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

12. ¿Tiene problemas para aceptar responsabilidades?

Siempre ()    A veces ()    Nunca ()

13.- ¿Necesita supervisión para realizar los trabajos designados?

Siempre () A veces () Nunca ()

14.- ¿Está conforme con el trabajo que actualmente realiza?

Siempre () A veces () Nunca ()

15.- ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?

Siempre () A veces () Nunca ()



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo Calvache Reyes Fabiana Valeria con C.C: # 1316448966 autora del trabajo de titulación: *Modelo de gestión del talento humano y su incidencia el desempeño laboral en la empresa distribuidora de combustible PetroilManta S.A.* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 15 de diciembre del 2023

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

Nombre: Calvache Reyes Fabiana Valeria

C.C: 131644896-6

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<i>Modelo de gestión del talento humano y su incidencia el desempeño laboral en la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta S.A.</i>		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Calvache Reyes Fabiana Valeria		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Zambrano Laura Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de diciembre 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	72 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de Recursos Humanos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión del talento humano, desempeño laboral, PetroilManta, diseñar un modelo de gestión de talento humano.		
<p>La investigación tuvo como objetivo general, analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los empleados de combustible PetroilManta, para con los hallazgos diseñar un modelo de gestión de talento humano mejorar el desempeño. Se aplicó el enfoque y alcance para determinar. Donde los resultados concluyeron que al investigar los modelos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño laboral en la empresa Petroil Manta S.A. se pudo establecer en base a las investigaciones efectuadas que en esta empresa el trabajo en equipo se lo realiza en término medio, esto debido a que los trabajadores en su mayoría no aceptan sugerencias por parte de sus compañeros de trabajo y más predominan las acciones personales que empresariales. Al diagnosticar los factores que inciden en el buen deseo de desempeño laboral de los empleados PetroilManta, se pudo identificar que este se realiza en el departamento de Recursos Humanos lo cual favorece a los empleados, pero debe existir la autoevaluación y el mejoramiento de procesos en el servicio al cliente de la empresa. Se pudo establecer que la satisfacción personal de los empleados se lo promedió en términos normales, a pesar de que se necesita incentivar al personal mediante capacitaciones para poder mejorar sus competencias laborales y se determinó que los reconocimientos establecidos por parte de esta empresa son aceptados y tiene grados de satisfacción aceptables</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono;0959767528</b>	E-mail: <a href="mailto:fabiana.calvache@hotmail.com">fabiana.calvache@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> 0992410481		
	<b>E-mail:</b> zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			