



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
MICROEMPRESA “VERDE LIMÓN”, EN EL CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

ALEXANDRA JACQUELINE BERMEO URBINA

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA “VERDE LIMÓN”, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: ALEXANDRA JACQUELINE BERMEO URBINA

DIRECTOR: ING. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA PhD.

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Alexandra Jacqueline Bermeo Urbina

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autora.

Yo, ALEXANDRA JACQUELINE BERMEO URBINA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de Diciembre del 2021



Alexandra Jacqueline Bermeo Urbina
C.I. 2100813456

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA “VERDE LIMÓN”, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita **ALEXANDRA JACQUELINE BERMEO URBINA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2021-12-03
.....

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
**DIRECTOR DE TRABAJO DE
TITULACIÓN**

2021-12-03
.....

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
MIEMBRO TRIBUNAL

2021-12-03
.....

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis queridos padres Arturo y Mercedes y a mis hermanos Ángel, Daissy y Hayder que son quienes me apoyaron durante toda mi formación académica y con sus consejos y apoyo, considero que este logro no es solo mío, si no también es un logro más para todos quienes estuvieron conmigo en cada paso, de este largo camino y tengo la certeza de que siempre estarán conmigo, así sea a la distancia.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y brindado sabiduría a lo largo de mi carrera y a su vez agradezco a mis padres Arturo Bermeo y Mercedes Urbina, quienes a través de ellos, obtengo la fuerza para salir adelante y sobre todo a mi madre quién es mi motivación, pues ella es una mujer digna de admirar, siendo mi ejemplo a seguir.

Agradezco con todo cariño a mi única hermana Daissy Bermeo, pues ella siempre me ha apoyado, e inclusive, con la ayuda de ella logre terminar de realizar mi tesis y ha estado conmigo hasta el último momento atendiendo mis inquietudes y dándome energías para no fracasar, la admiro bastante por sus principios, valores y el conocimiento que comparte conmigo.

También agradezco a mi pareja Diego Quiñonez, pues ha estado conmigo apoyándome, en cada momento, transmitiéndome buena energía y siempre deseándome éxitos en el proceso de convertirme en profesional, de manera incondicional.

Gracias a todos de corazón por estar conmigo en el proceso de cada logro.

Alexandra

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1. Marco teórico	4
1.1.1. <i>Gestión del talento humano</i>.....	4
1.1.1.1. <i>Definición de la gestión del talento humano</i>	4
1.1.1.2. <i>Importancia de la gestión del talento humano</i>	4
1.1.2. <i>Modelo de gestión del talento humano</i>	5
1.1.2.1. <i>Procesos de la gestión del talento humano</i>	5
1.1.3. <i>Sistema de gestión del talento humano</i>	6
1.1.4. <i>Modelo de gestión por competencias</i>.....	6
1.1.4.1. <i>Pasos para el establecer un modelo de gestión por competencias</i>.....	7
1.1.4.2. <i>Estructura de un modelo de gestión por competencias</i>	7
1.1.4.3. <i>Ventajas y desventajas del modelo de gestión por competencias</i>.....	8
1.1.5. <i>Desempeño laboral</i>	9
1.1.5.1. <i>Importancia del desempeño laboral</i>	9
1.1.6. <i>Evaluación del desempeño</i>	10
1.1.6.1. <i>Objetivos de la evaluación de desempeño</i>	10
1.2. Marco conceptual	11
1.2.1. <i>La administración</i>.....	11
1.2.2. <i>La administración de recursos humanos</i>	12
1.2.3. <i>Importancia de la administración</i>	12
1.2.4. <i>Gestión por competencias</i>	12
1.2.5. <i>Competencia</i>.....	13
1.2.6. <i>Sistema</i>	13

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	14
2.1.	Enfoque de investigación	14
2.2.	Nivel de investigación	14
2.3.	Diseño de investigación	14
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	14
2.3.1.1.	<i>Diseño no experimental</i>	14
2.4.	Tipo de estudio	15
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	15
2.4.2.	<i>Investigación documental</i>	15
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	15
2.5.1.	<i>Población</i>	15
2.5.2.	<i>Muestra</i>	15
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	16
2.6.1.	<i>Métodos</i>	16
2.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>	16
2.6.1.2.	<i>Método analítico</i>	16
2.6.1.3.	<i>Método sintético</i>	16
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	17
2.6.2.1.	<i>La observación</i>	17
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	17
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	17
2.6.3.1.	<i>Cuestionario de preguntas</i>	17

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	18
3.1.	Resultados	18
3.1.1.	<i>Encuesta dirigida al empleador del restaurante “Verde Limón”</i>	18
3.1.2.	<i>Discusión de los resultados</i>	38
3.2.	Propuesta	39
3.2.1.	<i>Desarrollo de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral.</i>	39
3.2.2.	<i>Introducción</i>	40
3.2.3.	<i>Organización el talento humano</i>	40

3.2.3.1. <i>Misión y visión del restaurante “Verde Limón”</i>	40
3.2.4. <i>Diseño de procesos de Gestión de Talento humano por competencias</i>	41
3.2.4.1. <i>Análisis y descripción de puestos: Descripción de puestos</i>	41
3.2.4.2. <i>Reclutamiento por competencias</i>	53
3.2.4.3. <i>Selección por competencias</i>	55
3.2.4.4. <i>Inducción</i>	57
3.2.4.5. <i>Evaluación de desempeño por competencias</i>	57
3.2.4.6. <i>Capacitación</i>	60
3.2.4.7. <i>Remuneraciones y beneficios</i>	61
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos	6
Tabla 1-3:	Empleador - Pregunta 1	18
Tabla 2-3:	Empleador - Pregunta 2	19
Tabla 3-3:	Empleador - Pregunta 3	20
Tabla 4-3:	Empleador - Pregunta 4	21
Tabla 5-3:	Empleador - Pregunta 5	22
Tabla 6-3:	Empleador - Pregunta 6	23
Tabla 7-3:	Empleador - Pregunta 7	24
Tabla 8-3:	Empleador - Pregunta 8	25
Tabla 9-3:	Empleador - Pregunta 9	26
Tabla 10-3:	Empleador - Pregunta 10	27
Tabla 11-3:	Empleados - Pregunta 1	28
Tabla 12-3:	Empleados - Pregunta 2	29
Tabla 13-3:	Empleados - Pregunta 3	30
Tabla 14-3:	Empleados - Pregunta 4	31
Tabla 15-3:	Empleados - Pregunta 5	32
Tabla 16-3:	Empleados - Pregunta 6	33
Tabla 17-3:	Empleados - Pregunta 7	34
Tabla 18-3:	Empleados - Pregunta 8	35
Tabla 19-3:	Empleados - Pregunta 9	36
Tabla 20-3:	Empleados - Pregunta 10	37
Tabla 21-3:	Descripción de puestos	41
Tabla 22-3:	Cuestionario para revisión de la misión	42
Tabla 23-3:	Competencias propuestas para la empresa	43
Tabla 24-3:	Nivel de grado de la competencia	43
Tabla 25-3:	Competencias cardinales y específicas	44
Tabla 26-3:	Guía de entrevista	56
Tabla 27-3:	Guía de entrevista por competencias	57
Tabla 28-3:	Formato de evaluación del desempeño	58
Tabla 29-3:	Plan de capacitación para el restaurante “Verde Limón”	61
Tabla 30-3:	Remuneraciones y beneficios	61
Tabla 31-3:	Sistema de compensaciones	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1. Pasos para el establecimiento de un modelo por competencias.....	7
Gráfico 2-1. Estructura de un modelo de gestión por competencias	8
Gráfico 3-1. Evaluación del desempeño.....	9
Gráfico 4-1. Competencia	13
Gráfico 1-3. Empleador - Pregunta 1	18
Gráfico 2-3. Empleador - Pregunta 2	19
Gráfico 3-3. Empleador - Pregunta 3	20
Gráfico 4-3. Empleador - Pregunta 4	21
Gráfico 5-3. Empleador - Pregunta 5	22
Gráfico 6-3. Empleador - Pregunta 6	23
Gráfico 7-3. Empleador - Pregunta 7	24
Gráfico 8-3. Empleador - Pregunta 8	25
Gráfico 9-3. Empleador - Pregunta 9	26
Gráfico 10-3. Empleador - Pregunta 10	27
Gráfico 11-3. Empleados - Pregunta 1	28
Gráfico 12-3. Empleados - Pregunta 2	29
Gráfico 13-3. Empleados - Pregunta 3	30
Gráfico 14-3. Empleados - Pregunta 4	31
Gráfico 15-3. Empleados - Pregunta 5	32
Gráfico 16-3. Empleados - Pregunta 6	33
Gráfico 17-3. Empleados - Pregunta 7	34
Gráfico 18-3. Empleados - Pregunta 8	35
Gráfico 19-3. Empleados - Pregunta 9	36
Gráfico 20-3. Empleados - Pregunta 10	37
Gráfico 21-3. Sistema de gestión de talento humano	39
Gráfico 22-3. Organigrama de talento humano	40

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL EMPLEADOR DEL RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”

RESUMEN

La presente investigación denominada sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa “Verde limón”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo., tuvo por objeto el diseño de los procesos para el sistema de Gestión del Talento Humano por competencias con el propósito de mejorar y fortalecer el desempeño de sus colaboradores, del mismo modo que benefició el desarrollo individual y colectivo. Respecto de los aspectos metodológicos utilizados en el proceso de investigación, destacó el método deductivo, analítico y sintético, los mismos que favorecieron la recopilación de la información, el procesamiento, análisis y presentación de resultados, además se empleó técnicas e instrumentos de investigación tanto cualitativa como cuantitativa como la entrevista y la encuesta al personal, lo que permitió el análisis de los resultados, el entendimiento de las causas y efectos además de las posibles soluciones. En la propuesta de la investigación se diseñó un sistema de gestión de talento humano para la Microempresa “Verde Limón” en la cual se dio especial énfasis a las competencias de los individuos: en el proceso de descripción y perfil de puestos, selección, captación e inducción de personal, evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación. Al finalizar se concluyó que se debe tomar en cuenta a los procesos de la gestión de talento humano como un mecanismo de orientación y guía para la correcta administración y la obtención de los objetivos que persigue la empresa. Se recomendó la implementación de la propuesta como recurso para obtener las ventajas del mismo y favorecer tanto el desempeño de personal como la eficiencia y eficacia que permita a la organización el alcance de las metas propuestas.

Palabras clave: <GESTIÓN DE TALENTO HUMANO>, <GESTIÓN POR COMPETENCIAS>, <ADMINISTRACIÓN>, <DESEMPEÑO LABORAL>, <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO>

0305-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

ABSTRACT

The present research called human talent management system to improve work performance in the microenterprise "Verde limón," in the canton of Riobamba, province of Chimborazo, had the objective of designing the processes for the Human Talent Management system by competencies to improve and strengthen the performance of its collaborators. In the same way, it benefited individual and collective development. Regarding the methodological aspects of the research process, the deductive, analytical, and synthetic methods stood out, which favored collecting information, processing, analyzing, and presenting results. In addition, both qualitative and quantitative research techniques and instruments were used, such as the interview and the staff survey, which made possible the analysis of the results, the understanding of causes and effects, and possible solutions. In the research proposal, a human talent management system was designed for the microenterprise "Verde Limón," in which special emphasis was given to the competencies of individuals: in the process of job description and profile, selection, recruitment, and induction of personnel, performance evaluation, development, and training. It was concluded that human talent management processes should be considered as an orientation and guidance mechanism for the correct administration and achievement of the objectives pursued by the company. It was recommended to implement the proposal as a resource to obtain the advantages of the same and to favor both the performance of personnel and the efficiency and effectiveness that will allow the organization to achieve the proposed goals.

Key words: <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <COMPETENCY MANAGEMENT>, <ADMINISTRATION>, <WORK PERFORMANCE>, <PERFORMANCE ASSESSMENT>.

CARINA
FERNANDA
VALLEJO
BARRENO



Firmado
digitalmente por
CARINA FERNANDA
VALLEJO BARRENO

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en las grandes, medianas y pequeñas empresas guarda un papel fundamental para el desarrollo y éxito organizacional de las mismas. Se considera a la gestión de talento humano como un proceso vital que debe integrar a las personas dentro de la organización, principalmente optimizar estas relaciones para generar mayor lealtad y consecuentemente lograr las metas propuestas. Entre las ventajas de las empresas que administran eficientemente el talento humano están el mejoramiento del desempeño laboral de manera continua, comunicación fluida, agradable clima laboral, formación de una cultura orientada a objetivos, disminución de los índices de rotación de personal, a la vez que se obtiene la retención de talento humano clave, sumando la satisfacción laboral de los trabajadores.

El documento de investigación presente se tituló “Sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa “Verde Limón”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Tuvo como propósito diseñar los procesos para el sistema de Gestión del Talento Humano por competencias que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores. Este trabajo se dividió en tres capítulos que se mencionan a continuación:

En el primer capítulo se describió el marco teórico del tema de investigación, en el cual se realizó la conceptualización de las variables a través de las fuentes bibliográficas tanto físicas como digitales tales como libros, revistas de investigación, artículos de especialidad.

En el segundo capítulo se especificó el marco metodológico, para ello en este apartado se expusieron los medios de recolección de la información, así como los métodos empleados en la búsqueda. También se utilizó la población y muestra seguido de las técnicas e instrumentos que permitieron obtener resultados para la investigación.

Por último, en el tercer capítulo se detalló el marco propositivo que presentó la propuesta de investigación como una solución viable para el problema detectado, aquí se menciona el sistema de gestión del talento humano propuesto para la microempresa “Verde Limón”, desagregado en los procesos de descripción y análisis de puestos, selección y contratación de personal, capacitación, remuneración, motivación y evaluación de personal vinculados al propósito de potenciar las competencias de los trabajadores para lograr las metas organizacionales. Finalmente se redactó las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación.

Antecedentes de investigación

Sobre el tema de investigación Sistema de Gestión del Talento Humano se realizó la revisión de varios trabajos investigativos, por consiguiente, se refiere los siguientes documentos que si bien tienen similitud también poseen características propias, mismas que aportan favorablemente al desarrollo de este documento, además de contribuir con el tema señalado en los aspectos del desempeño laboral y el desarrollo organizacional.

A continuación, se encontraron cuatro documentos relacionados al tema de los cuales dos forman parte de la biblioteca de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y las otras dos corresponden a otras universidades del territorio nacional.

Título: Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, periodo 2014.

Autores: Dota Vintimilla, Mercy Yadira & Samaniego Gomez Coello, Maribel Alexandra

Año: 2015

Conclusión: El estudio fue una investigación realizada en una de las cooperativas de mayor tamaño del Ecuador en la que manifiestan que el diseño basado por competencias generan estrategias de diferenciación frente a sus competidores en la que además mencionan que este modelo daría paso a la obtención de un alto rendimiento laboral por parte de los empleados alcanzando los objetivos empresariales (Dota & Samaniego, 2015, pág. 89).

Las autoras hacen hincapié en la importancia de realizar la valoración de los cargos y además el sistema de motivación y compensación a sus empleados equitativamente, en el cual se consideró que este proceso permitirá la recompensación al personal propiciando un clima organizacional positivo y favorable en la empresa.

Título: La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil Agencia Portoviejo.

Autores: Vera Vera Evelyn Patricia

Año: 2015

Conclusión: El estudio expuso su investigación desde el enfoque de la gestión por competencias y coinciden en que este modelo es una herramienta que aporta diferenciación entre las empresas. Adicionalmente se observaron los beneficios que brindan para el aprovechamiento de las habilidades, capacidades y competencias del talento humano y de la organización (Vera, 2015, pág. 25).

Título: Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar la productividad de la Empresa de Productos Alimenticios Santillán y Oleas PRASOL.

Autores: Velasco Castelo, Geoconda Marisela

Año: 2017

Conclusión: La realización de un modelo de gestión de talento humano por competencias permitió mejorar la productividad de la organización a través de los procesos y procedimientos que logró mejorar la producción en un porcentaje considerable por medio de técnicas de reestructuración, también de diagramas de procesos para el buen desempeño laboral óptimo y eficientemente (Velasco, 2017, pág. 10).

Título: Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018.

Autores: Chalco Caiza Erika Lizbeth

Año: 2019

Conclusión: La elaboración de este sistema de gestión de talento humano integró indicadores del modelo de gestión como son definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, planes de carrera y planes de sucesión. Todos estos indicadores son los necesarios para que la cooperativa cumpla con los objetivos corporativos propuestos a lo largo de un periodo (Chalco Caiza, 2019, pág. 11).

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Gestión del talento humano*

La gestión de talento humano ha ido evolucionando con el pasar de los años, esto se ha logrado gracias a la relación que se encuentra entre el empleado y empleador, se le da relevancia a la participación del colaborador dentro de la empresa, pues la aportación que aporta a la entidad lo ha convertido en uno de los pilares fundamentales en las organizaciones, ante este fenómeno se presenta varias concepciones que facilitaran mayor comprensión sobre el tema propuesto.

1.1.1.1. *Definición de la gestión del talento humano*

Para Rodríguez y Murillo (2016, págs. 247-256), el talento humano es un recurso que hace diferencia entre las organizaciones, ya que las personas son portadoras de aptitudes, actitudes, destrezas que facilita la realización de diversas funciones y del mismo depende cual es la ventaja competitiva que se logre con relación a otras entidades.

Para Cuesta (2017, pág. 57), manifestó que la gestión estratégica de recurso humano, es un conglomerado de acciones y decisiones que toman los directivos de las organizaciones para una mejora continua, durante la planificación, implementación y control de las estrategias organizaciones ya que las mismas son las que influyen en el personal y la relación con el entorno de trabajo.

Para Gómez, Cardy y Balkin (2016, pág. 83), afirmaron que la gestión de recursos humanos fue un pilar fundamental en la organización y requiere mayor atención, ya que de su buen funcionamiento dependerá la forma de administrarlos y la ejecución ideal de sus funciones, diariamente se presentan situaciones desde la más simple a la más compleja con la responsabilidad de dar solución, todo eso orientado al éxito del grupo de trabajo en la organización.

1.1.1.2. *Importancia de la gestión del talento humano*

(Chiavenato I. , 2009, pág. 32), manifestó en su libro “Gestión del Talento Humano”, que las personas conforman el activo más importante en una organización. El entorno de la gestión del talento

humano lo representa la estrecha interdependencia de las organizaciones y personas y las mismas lo observaran enormemente.

La importancia de la gestión del talento humano recae en las organizaciones como una mejora constante y continúa, permitiendo a las empresas conocer de forma clara las necesidades que tienen los clientes internos, siendo de gran ayuda para los gerentes pues al tener atención en los colaboradores evita inconvenientes a futuro.

1.1.2. *Modelo de gestión del talento humano*

Majad (2016, págs. 146-165), manifestó que un modelo de gestión del talento humano permite direccionar los deberes corporativos, las mismas se desarrollan mediante el talento humano de las empresas, tomando en cuenta que las personas son la base de los demás elementos de una organización, el modelo de gestión de talento humano facilita una relación eficiente entre los elementos de la organización y sus colaboradores y así obtener los objetivos individuales y como resultado también los organizacionales.

El modelo de gestión de talento humano es un instrumento que usa la empresa para dirigir a sus colaboradores, ya que el modelo posee fases en donde se encuentran actividades a desarrollar de manera sistemática logrando contribuir al mejoramiento y crecimiento del potencial que poseen los colaboradores.

1.1.2.1. *Procesos de la gestión del talento humano*

Los procesos tales como: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría se interrelacionan de forma estrecha, es decir si sucede algún cambio a uno de los procesos eso afectara ya sea en forma positiva o negativa a los demás, generando adaptación y ajuste en todo el sistema, estos procesos se pueden también estudiar como subsistemas, los mismos no siempre siguen el mismo orden establecido ya que no se relacionan entre sí.

Tabla 1-1: Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Como conservarán a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles-Constancia-Productividad- Equilibrio social

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Fuente: (Chiavenato I., Administración de Recursos humanos, 1999, pág. 134)

1.1.3. Sistema de gestión del talento humano

(Anchundia & Cuesta, 2018, pág. 1), expresaron que en un sistema de talento humano es necesario sistematizar una serie de deberes, herramientas y reglamentos que las empresas necesitan establecer para la selección de personas idóneas en los cargos requeridos generando un acumulado de competencias fundamentales para realizar funciones específicas en la organización, generando recursos para sustentarse y acciones que permiten a los colaboradores potenciar el compromiso mediante el conocimientos que se pone a disposición de la organización.

1.1.4. Modelo de gestión por competencias

Este modelo de gestión permite obtener una eficiente alineación del talento humano y su estrategia de negocios, pues aporta en el desarrollo profesional de los colaboradores en la empresa, pues en modelo permite visualizar las competencias excepcionales o desempeños superiores de cada persona en la organización, Este enfoque de competencias no se debe aplicar en una empresa de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento, analizando el impacto que tendrá este modelo en la organización (Asturias Corporación Universitaria, 2015, pág. 7).

La aplicación del modelo de gestión por competencias permite a la organización alcanzar verdaderas ventajas competitivas en relaciona empresas con similar actividad económica y de igual manera en empresas diferentes, ya que brinda importancia al buen desempeño de los colaboradores en la organización.

1.1.4.1. *Pasos para el establecer un modelo de gestión por competencias*

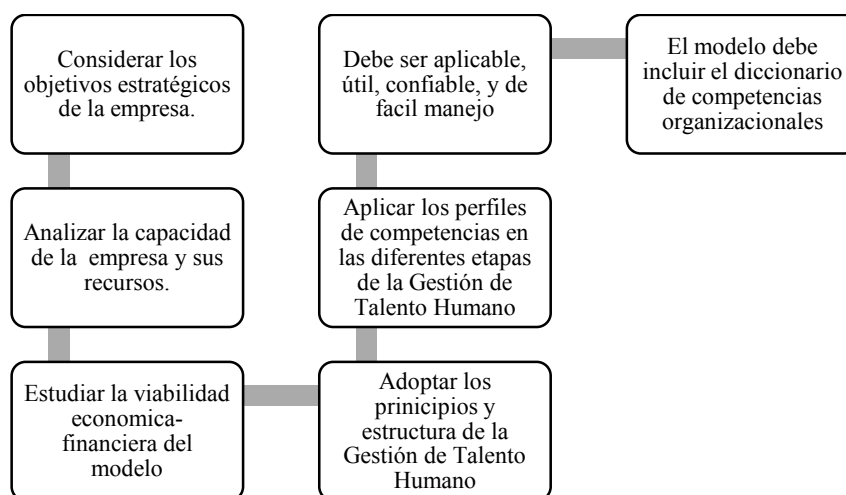


Gráfico 1-1. Pasos para el establecimiento de un modelo por competencias

Fuente: (Asturias Corporación Universiaria, 2015, pág. 6).

Elaborado por: Bermeo, A. 2021., 2020.

Al establecer un modelo de competencias es fundamental la identificación y definición de los mismos, pues generalmente algunos modelos llegan desde el concepto de los niveles y conductas esperadas, en esos casos se debe crear un marco de referencia usualmente menos de 10. Al desagregar al grupo de competencias se generan sub-competencias que se expresan en varios niveles y cada uno corresponde a un indicador de conducta (Asturias Corporación Universiaria, 2015, pág. 7).

1.1.4.2. *Estructura de un modelo de gestión por competencias*

Para Vallejo (2016, pág. 34), manifestó que el modelo de gestión por competencias para que sea operacional se definen funciones, responsabilidades y formas de ejecución, pues son una opción para alcanzar una adecuada gestión del talento humano, estos modelos observan la composición mediante objetivos brindando congruencia entre los mismos, basándose en los siguientes criterios según la autora.

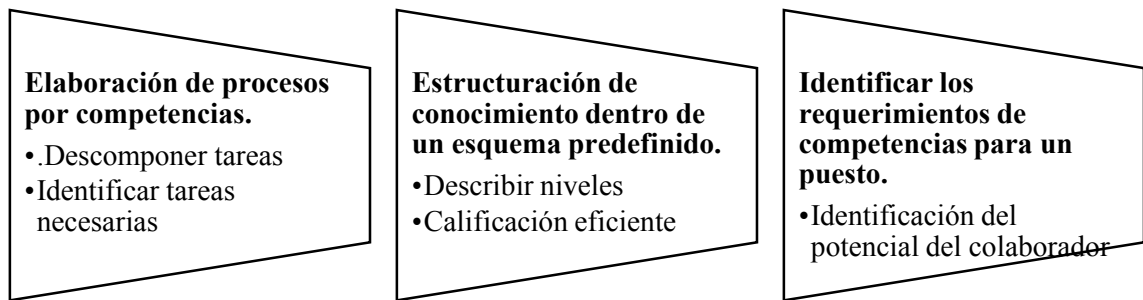


Gráfico 2-1. Estructura de un modelo de gestión por competencias

Fuente: (Vallejo, 2016, pág. 34).

Elaborado por: Bermeo, A. 2021., 2020.

1.1.4.3. *Ventajas y desventajas del modelo de gestión por competencias*

Ventajas

- Definición de perfiles profesionales que impulsan la productividad en los colaboradores.
- Creación de grupos de trabajos que poseen las competencias requeridas para áreas específicas.
- Detectar fallas permitiendo a los directivos intervenciones para crear mejoras garantizando resultados.
- Incremento de productividad
- Cuantificar de manera económica los resultados de la inversión por capacitación.
- Optimiza el tiempo para realizar ciertas actividades, en caso de gerentes ayuda a que los colaboradores no pierdan tiempo en programas de entrenamiento o desarrollo que no tienen relevancia o no son necesarios en la organización o necesidades específicas de cada puesto de trabajo.

Desventajas

- Los desarrollos de competencias son procesos extensos, según el caso o competencia a desarrollar se puede determinar el tiempo.
- Para cada cargo se necesita una competencia específica, generando una el uso de metodologías por cada puesto creando mayor uso de recursos.
- Para que el modelo se pueda aplicar en una entidad, debe ser de fácil manejo y ejecución, la cual representa dificultad pues al no ser superada genera confusión y desarticulación del modelo.

1.1.5. Desempeño laboral

Para Chiavenato (2014, pág. 72), manifestó que el desempeño laboral está determinado por elementos actitudinales de las personas y factores operativos entre ellos, tales como: la disciplina, la responsabilidad, habilidad de realización, actitud cooperativa, interés, creatividad y capacidad de realización, en cambio los factores operativos son: calidad, cantidad, exactitud, conocimiento del trabajo en equipo y liderazgo.

1.1.5.1. Importancia del desempeño laboral

Para Cuesta (2010, pág. 342), en la evaluación de desempeño, los colaboradores necesitan tener una retroalimentación constante sobre cómo se cumplen sus funciones y sobre las personas que tienen bajo su responsabilidad la dirección de otros colaboradores, es decir que se debe hacer una evaluación individual para decidir las acciones que se debe tomar.

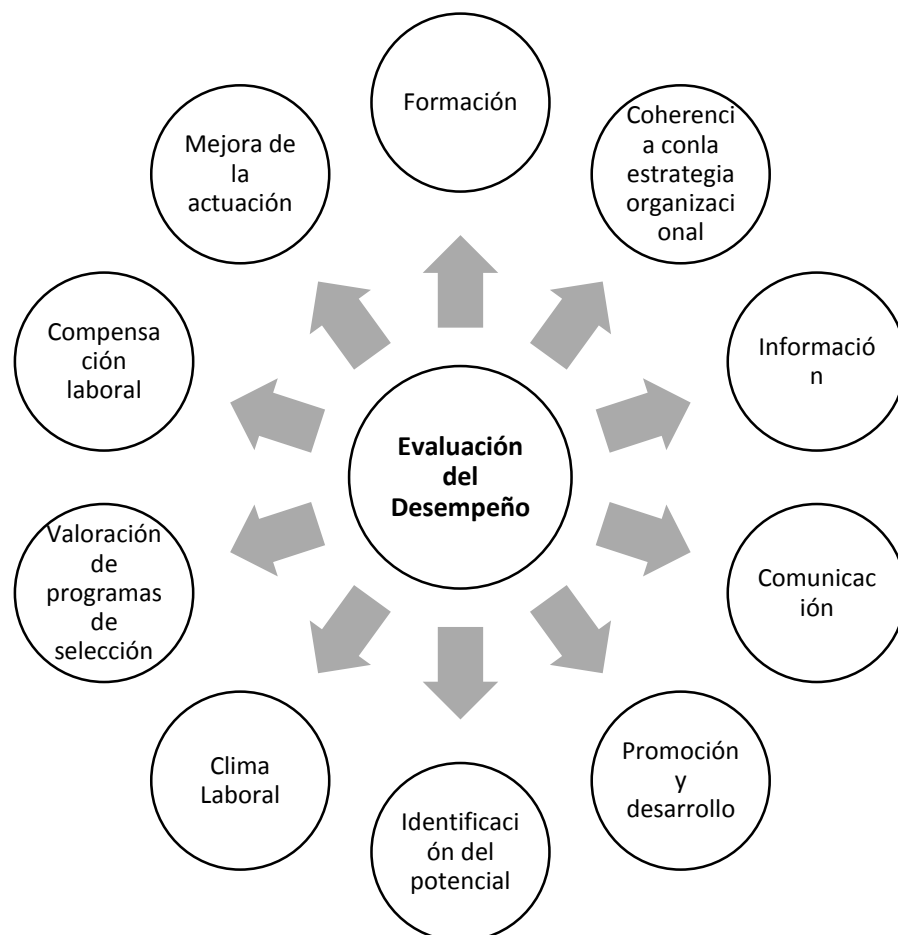


Gráfico 3-1. Evaluación del Desempeño

Fuente: (Cuesta A. , 2010, pág. 342)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Para Ríos (2015, pág. 136), afirmó que es importante tener vínculo con los colaboradores ya que ellos son el elemento estratégico más eficaz en la gestión del talento humano, y es necesario que el gerente recolecte las herramientas que permitan exponer lo mejor de ellos, al evaluar la actitud y aptitud puede permitir mejorar y motivar a un mejor desempeño.

Es fundamental la existencia de evaluaciones de desempeño en una organización, pues la misma permite reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos de una entidad y del diario vivir, es decir que cuando se establecen metas y estas son combinadas con un método para evaluar el progreso e identificar los obstáculos, contribuyen al éxito y a los resultados finales.

1.1.6. *Evaluación del desempeño*

Para Bohlander, Snell y Morris (2018, pág. 94), manifestaron que la evaluación de desempeño es la conclusión que se consigue de un proceso que los dirigentes hacen a los colaboradores con relación a la función que cumpla cada uno, y así mide su desempeño laboral y es por ello que se encuentran en la facultad de diferenciar los aspectos que requieren mejorar.

Realizar evaluaciones de desempeño es una gestión que realiza los dirigentes o el departamento de talento humano, mediante el cual se logra saber si el personal de la empresa cumple o no con sus funciones y con el método adecuado la organización logra que los colaboradores como la misma empresa obtengan mejoras a nivel general.

1.1.6.1. *Objetivos de la evaluación de desempeño*

La evaluación de desempeño realiza la medición del desarrollo de las actividades laborales con el fin de lograr los objetivos que se describen a continuación:

Establecer un estilo de dirección participativo

Para Vásquez (2018, págs. 18-19), el objetivo estuvo orientado a todos los colaboradores que integran la empresa en todos sus niveles, mantengan una constante comunicación y los colaboradores puedan exponer sus opiniones y recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones.

Crear un canal de comunicación entre el inmediato superior y el colaborador

Para Vásquez (2018, págs. 18-19), mencionó en este objetivo es necesario que el jefe inmediato tenga buena comunicación e interactúe con sus colaboradores para que se pueda expresar con libertad los resultados futuros.

Comunicar a los empleados sobre los resultados de su trabajo

Para Vásquez (2018, págs. 18-19), expresó que es de gran relevancia comunicar a su colaborador sobre la evaluación de su nivel de desempeño, pues esto ayudara a los empleados conocer sus fallas o debilidades, o si están realizando bien su trabajo y cómo pueden mejorar, siendo los directivos los responsables de apoyar y motivar al mejoramiento de sus colaboradores

Evaluar objetivamente las contribuciones individuales

Para Vásquez (2018, págs. 18-19), apuntó que se debe evaluar las características de los colaboradores por individual, pues se sabrá cuál es el grado de contribución del empleado en la organización.

Motivar a las personas mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho

Para Vásquez (2018, págs. 18-19), reflexionó que es indispensable que el colaborador sea reconocido por su buen desempeño, pues esto logra motivar al empleado y pues sentirá un impulso de querer superarse y como resultado la empresa obtendrá contribuciones significativas.

1.2. Marco conceptual

1.2.1. *La administración*

Según Chiavenato (2014, pág. 72), manifestó que la administración es un proceso sistemático que involucra varias actividades como: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que posee la empresa, para alcanzar metas y objetivos propuestos en la organización, con la toma de decisiones adecuada ofreciendo resultados.

Para Pride, Hughes y Kapoor (2017, págs. 134-136), mencionaron que es una de las áreas más importantes dentro de una empresa pues permite disponer cuatro recursos principales como: materiales humanos, financieros e información y a partir de ellos el administrador hace uso de procesos administrativos, tales como, planificación, organización, dirección y control con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

Tomando en consideración los criterios antes mencionados sobre la administración se puede manifestar que la administración desarrollara un proceso administrativo con el fin de alcanzar metas y objetivos planteados por la organización a través del buen uso de los recursos que posee y con el esfuerzo del talento humano que tiene a su disposición.

1.2.2. *La administración de recursos humanos*

Para Sotomayor (2017, págs. 27-28), manifestó que la administración de recursos humanos en la actualidad es prioridad el personal en una empresa, de allí nace el ánimo de mantener y mejorar la administración del recurso humano convirtiendo en un proceso dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

1.2.3. *Importancia de la administración*

Para Guaigua (2016, págs. 36-41), la administración es fundamental en todo tipo de organización independientemente de su giro de negocio, ya que hace referencia a una correcta distribución de los materiales, produciendo un bien o servicio que satisfaga cierta necesidad en los clientes y logrando así un constante crecimiento en la organización.

La importancia se basa en que es un pilar fundamental ya que el arte de administrar tiene un fin determinado y para alcanzar los objetivos propuestos en las empresas se necesita poner en práctica los procesos administrativos, garantizando la permanencia de una empresa en el mercado, siendo el mismo la herramienta más poderosa de cualquier organización, siempre y cuando se haga un buen uso que la organización posea.

1.2.4. *Gestión por competencias*

El saber gestionar de manera eficiente al talento humano que posee una empresa es indispensable para alcanzar el éxito en la organización, pues el tener personas a cargo no necesariamente significa que posee talentos, pues para que las personas posean talentos deben tener cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren, cualidades tales como: conocimiento, habilidades que proporcionen resultados, juicio o análisis crítico que permita definir prioridades y actitud positiva que le permita alcanzar y superar metas.

1.2.5. *Competencia*

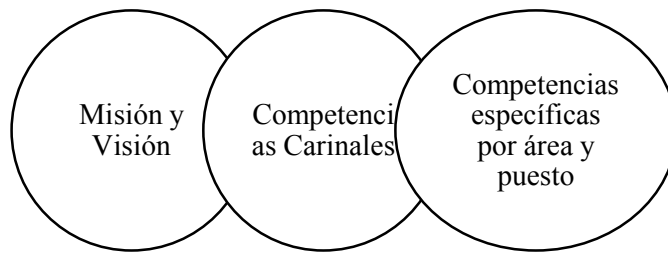


Gráfico 4-1. Competencia

Fuente: (Alles, 2017, págs. 82-85)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Las competencias cardinales deben poseer todos los integrantes de una empresa, están pensadas con base en la misión y visión del restaurante y para las competencias específicas por área y puesto es de acuerdo a los perfiles que mantiene la microempresa a través de un análisis personal.

1.2.6. *Sistema*

Para (Chiavenato I. , 2008, págs. 164-172), definió un sistema en su libro Administración de Recursos Humanos, como un grupo de elementos afines que se desarrollan activamente entre sí con el fin de alcanzar un objetivo o propósito determinado, afirmando que todo sistema se utiliza sobre energía, materia o datos obtenidos del entorno que los rodea, las cuales conforman tanto sus entradas como sus salidas de recursos requeridos para que el sistema pueda trabajar.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La investigación fue de carácter cuantitativo, pues recogió y analizó datos cuantitativos y variables, estudiando fenómenos y propiedades cuantitativos, además este enfoque proporcionó al investigador objetividad pues los datos que generaron poseen validez, confiabilidad, pues su estudio requirió procedimientos estadísticos (Universidad de Jaén, 2020).

2.2. Nivel de investigación

Para Fidias (2006, pág. 25), afirmó que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento y los resultados de los mismos se encuentran en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de la investigación

Esta investigación fue descriptiva pues permitió analizar cómo se manifiesta el comportamiento del talento humano en la organización y a su vez detectó las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, los mismos que permitieron perfeccionar las cualidades de los trabajadores generando una ventaja competitiva al restaurante “Verde Limón”.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

2.3.1.1. *Diseño no experimental*

Para Bernal (2016, pág. 49), definió al diseño no experimental como aquel que recolecta información considerada en un solo momento, describiendo variables y analizando su incidencia e interrelación en un lapso corto, pues se puede observar los hechos tal y como se presenta en su contenido real en determinado tiempo.

La presente investigación fue no experimental ya que analizó las variables sin manipularlas, consiguiendo información veraz lo que a su vez permitió generar una solución idónea para el problema detectado.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación de campo

Para Fidias (2012, pág. 32), expresó que la investigación de campo es la que recolecta datos o información directamente del lugar donde ocurren los hechos, sin manipular o alterar alguna variable que exista.

El estudio se realizó en el lugar mismo donde ocurre el problema, por consiguiente, la información primaria obtenida mediante la investigación de campo evidenció claramente las causas del problema planteado.

2.4.2. Investigación documental

Según Bernal (2016, pág. 110), la investigación documental analiza la información escrita sobre un tema determinado con el objetivo de implantar relaciones, etapas, diferencias, posturas o estado actual del conocimiento referente al objeto de estudio. Es decir, que las investigaciones recolectan información de documentos similares al tema para conocer los aportes que se pueden incluir al tema.

La investigación documental contribuyó favorablemente al investigador debido a que aportó con orientación sobre la etimología, conceptualización y procesos guía de las variables de investigación además concede información sobre otros estudios realizados en diferentes instituciones lo que permitió observar las diferentes soluciones implementadas.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

Según Arias, Villasís, & Miranda (2016, págs. 202-205), opinó que la población de estudio es un conjunto de casos, definidos, limitados, definidos y accesibles, que conforma el referente para la elección de la muestra.

2.5.2. Muestra

Para Arias, Villasís, & Miranda (2016, págs. 202-205), consideró a la muestra como el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio.

La estimación de la muestra requirió el total de la población de la micro empresa “Verde Limón” Restaurante, en donde, el número de colaboradores de la empresa fue nueve (9) y al ser este un número tan reducido, se contó con el total de la muestra en esta investigación.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método deductivo

Para Rodríguez & Pérez (2017, págs. 10-11), manifestó que el método de investigación deductiva parte desde datos e información generalizada y en el cual se van deduciendo varias conclusiones lógicas, de esta manera este método permite la construcción de conocimientos de primer nivel.

Este método ha contribuido a la fundamentación teórica de las variables de investigación y también para la elaboración de la propuesta.

2.6.1.2. Método analítico

Para Rodríguez & Pérez (2017, págs. 8-9), afirmó que este método permite en un procedimiento lógico descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en varias propiedades, componentes y relaciones.

Este método analizó las diferentes causas del problema encontrado en la organización, así mismo observó los resultados de la investigación.

2.6.1.3. Método sintético

Para Rodríguez & Pérez (2017, págs. 8-9), desarrolló que este método es inverso al método analítico pues establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad, es decir su contenido debe ser información estrictamente relevante para comprender lo que se sintetiza.

A través de este método se logró sintetizar los resultados de la investigación con la propuesta que se propone. Y también se realizó las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. La observación

Para Bernal (2006, págs. 177-179), definió que esta técnica permite facilita la obtención de información directa y confiable, obviamente si el mismo se hace mediante un procedimiento organizado y controlado, es decir es el registro visual de una situación real, consignando los acontecimientos según algún esquema previsto.

2.6.2.2. Encuesta

Para Bernal (2006, págs. 177-179), conceptualizó que esta técnica consiste en la recolección de datos fundamentándose en la observación por medio de los cuestionarios previamente te establecidos y la misma se preparan con el fin de obtener información de las personas.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Cuestionario de preguntas

Para Bernal (2006, págs. 177-179), mencionó que es un conjunto de preguntas orientadas a la recolección, procesamiento y análisis de información sobre hechos estudiados en poblaciones, las preguntas dentro de un cuestionario procuran lograr información a través de las respuestas de la población.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Encuesta dirigida al empleador del restaurante “Verde Limón”

1. La empresa dispone de un flujo grama del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 2-3: Empleador - Pregunta 1

DETALLE	N	%
Si	0	0
No	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

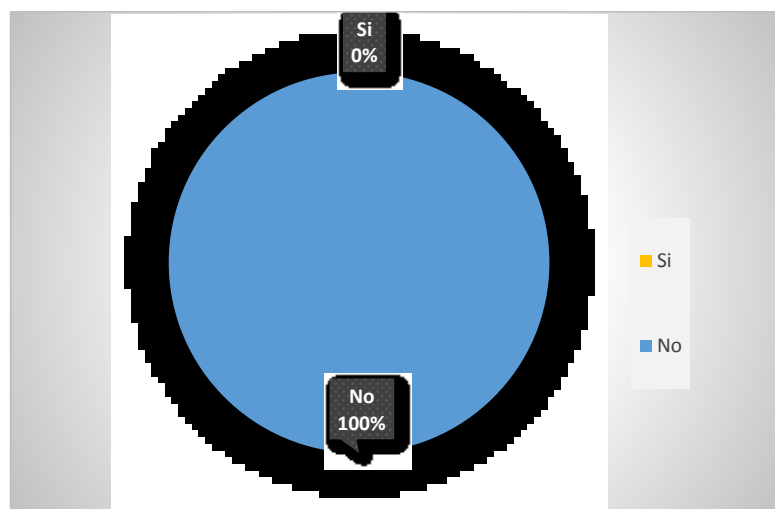


Gráfico 5-3. Empleador - Pregunta 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de la población encuestada afirmó no disponer de un flujograma para el proceso de reclutamiento y selección del personal y es por ello, que se asumió que la empresa ha errado en el momento de la contratación ya que el flujograma es una representación gráfica que indica paso a paso determinados procesos que se deben tomar encuentra en el momento de reclutar y seleccionar una nuevo personal y permite observar las diferencias que existen entre los candidatos.

2. ¿Cuáles de los siguientes procesos del Talento Humano se aplica en la empresa?

Tabla 3-3: Empleador - Pregunta 2

DETALLE	N	%
Reclutamiento	1	20%
Selección	1	20%
Contratación	1	20%
Inducción	0	0%
Capacitación	1	20%
Motivación	1	20%
Evaluación de desempeño	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

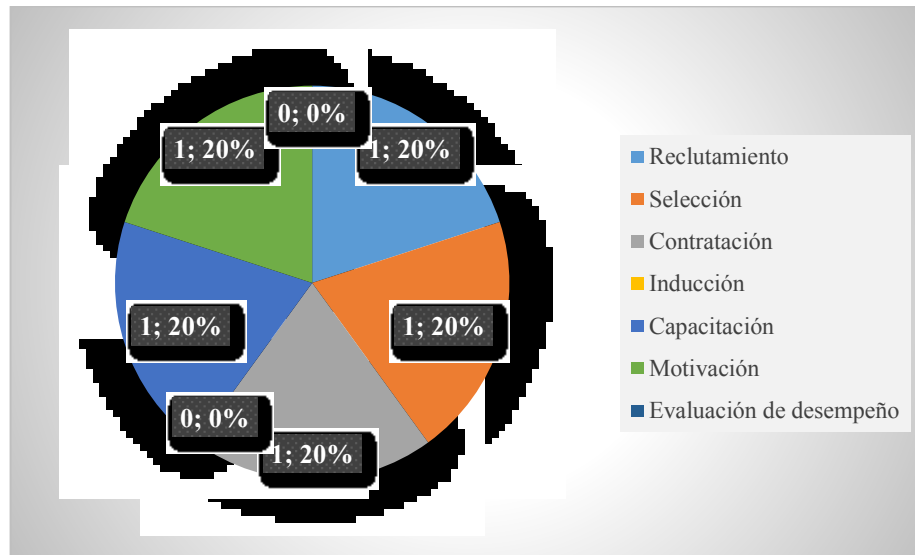


Gráfico 6-3. Empleador - Pregunta 2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que de todos los procesos de talento humano mencionado solo el 71% se cumple, dejando por fuera el proceso de inducción y la evaluación de desempeños, los cuales son fundamentales ya que permiten saber qué información no quedó suficientemente clara para el colaborador.

3. ¿Cuál es el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa?

Tabla 4-3: Empleador - Pregunta 3

DETALLE	N	%
Interno	0	0%
Externo	1	100%
Mixto	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

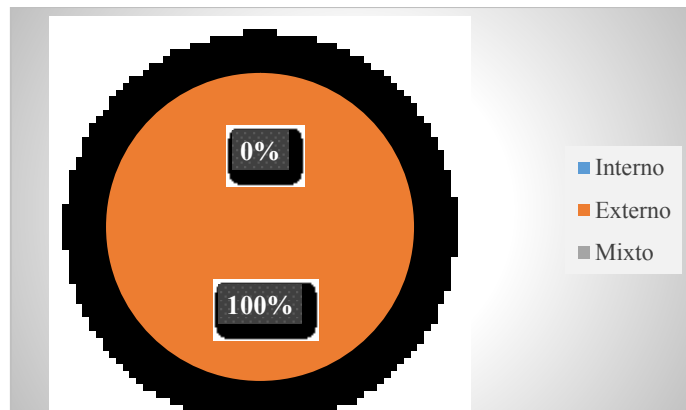


Gráfico 7-3. Empleador - Pregunta 3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados informó que solo se realiza el reclutamiento externo ya que solo se requiere personal para el área operativa.

4. ¿Qué técnicas de reclutamiento externo de personal son utilizados en la empresa?

Tabla 5-3: Empleador - Pregunta 4

DETALLE	N	%
Consulta de hojas de vida archivadas de personas que no fueron escogidas.	1	50%
Anuncios o carteles (de se busca personal) en la portería de la empresa	0	0%
Anuncios en periódicos para publicar ofertas de empleo	0	0%
Solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales	0	0%
Anuncio en la página web de la empresa	1	50%
Anuncio en sitios web especializados de empleo	0	0
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

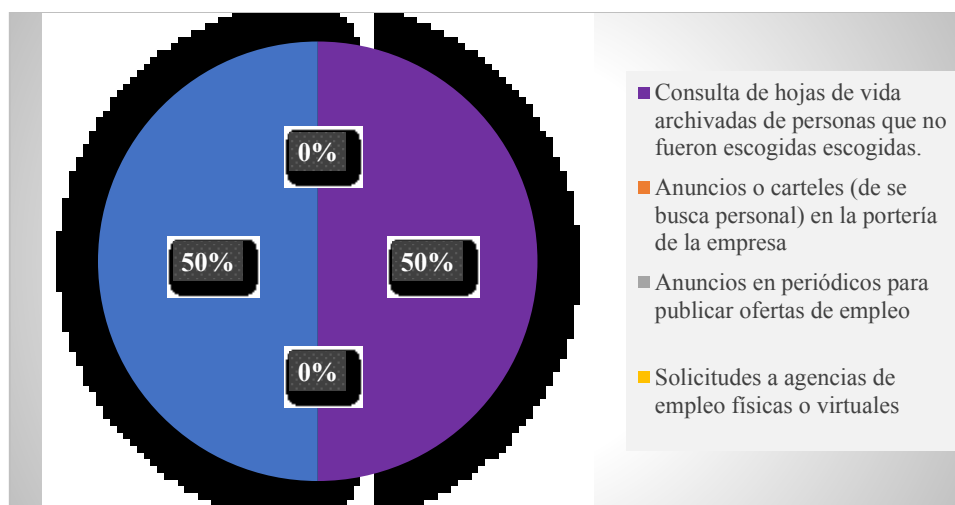


Gráfico 8-3. Empleador - Pregunta 4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados informaron que se utiliza dos técnicas de reclutamiento externo de personal, tales como: consulta de hojas de vida archivadas de personas que no fueron escogidas y creando anuncios en la página web de la empresa, afirmando que son el medio más rápido de reclutar personal.

5. En el proceso de selección ¿Cuál de las siguientes pruebas aplica la empresa?

Tabla 6-3: Empleador - Pregunta 5

DETALLE	N	%
Pruebas de conocimiento	1	100%
Pruebas Psicotécnicas	0	0%
Pruebas Psicométricas	0	0%
Pruebas Psicológicas	0	0%
Pruebas grafológicas	0	0%
Pruebas Personalidad	0	0%
Pruebas de simulación.	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

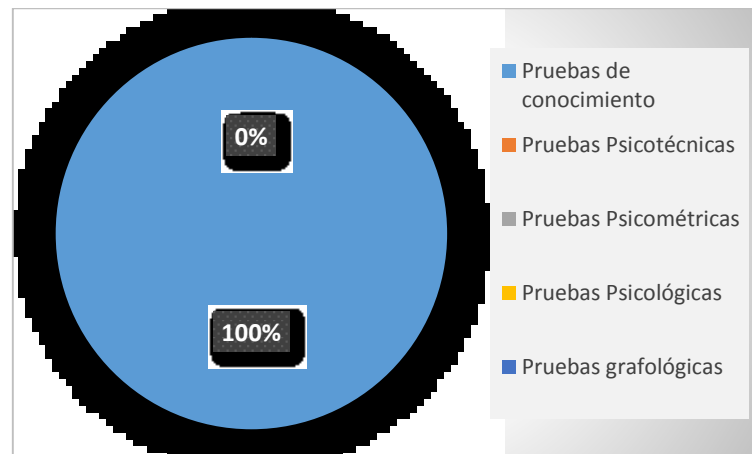


Gráfico 9-3.Empleador - Pregunta 5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que se utilizó pruebas de conocimiento como una forma de seleccionar al personal.

6. ¿La comunicación con sus empleados es?

Tabla 7-3: Empleador - Pregunta 6

DETALLE	N	%
Excelente	0	0%
Buena	1	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

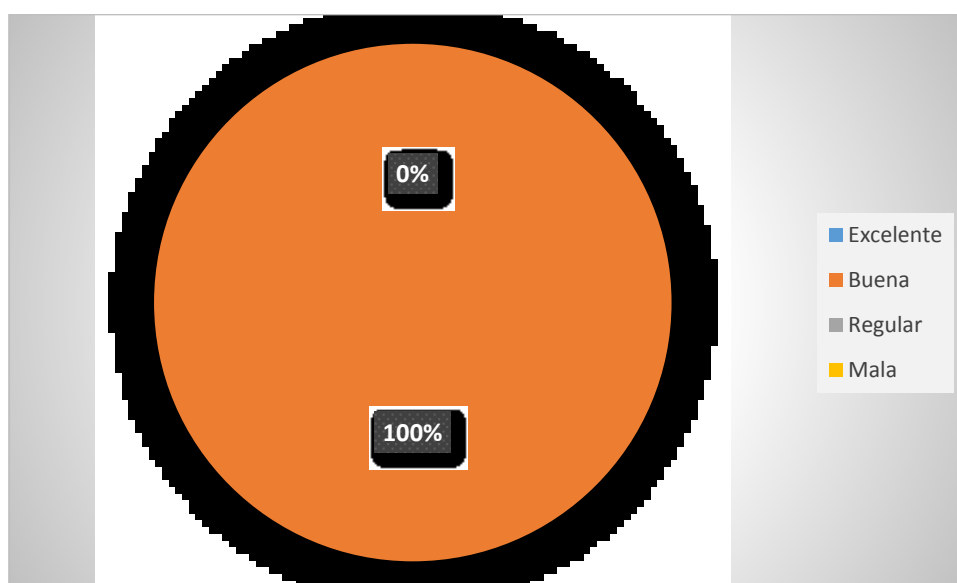


Gráfico 10-3. Empleador - Pregunta 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de la población encuestada manifestó que la comunicación que existe entre el empleador y el empleado es buena.

7. ¿Se programan las capacitaciones en la empresa?

Tabla 8-3: Empleador - Pregunta 7

DETALLE	N	%
Si	1	100
No	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

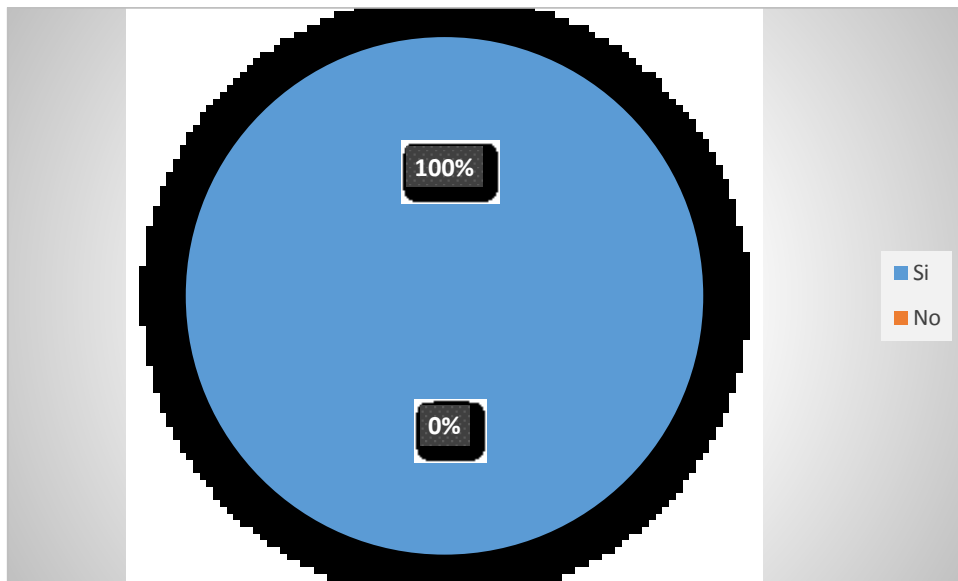


Gráfico 11-3. Empleador - Pregunta 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados informaron que si se realizaron capacitaciones a los empleados del restaurante verde Limón.

8. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar su desempeño laboral en el Restaurante Verde limón?

Tabla 9-3: Empleador - Pregunta 8

DETALLE	N	%
Método comparación por pares	1	100
Método de Evaluación de competencias 360°	0	0
Método de Evaluación por metas	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

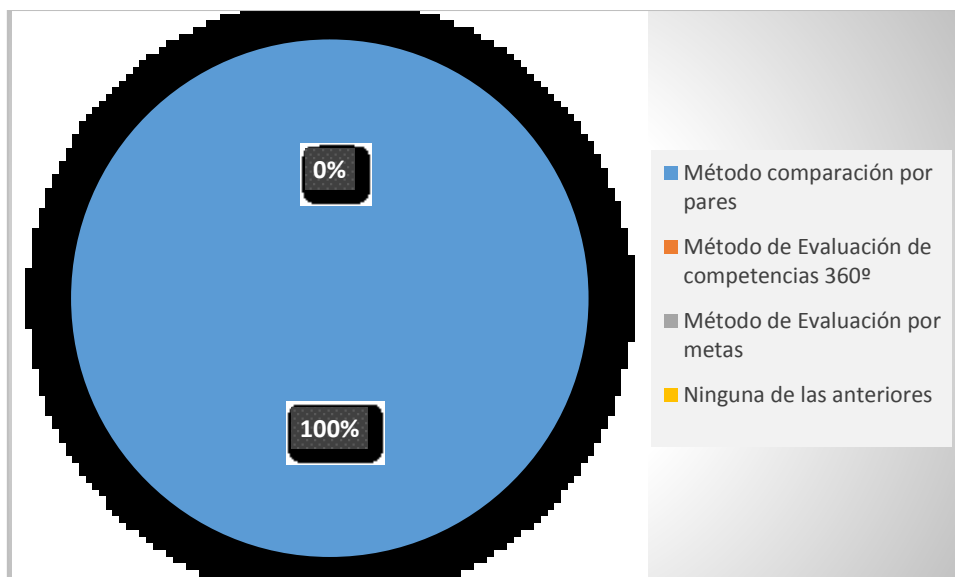


Gráfico 12-3. Empleador - Pregunta 8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados informaron que se utilizó el método de comparación por pares como mecanismo de evaluación de desempeño laboral a los empleados del restaurante verde Limón.

9. Cada cuanto tiempo se realiza las evaluaciones a los empleados.

Tabla 10-3: Empleador - Pregunta 9

DETALLE	N	%
Mensual	0	0
Trimestral	1	100
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

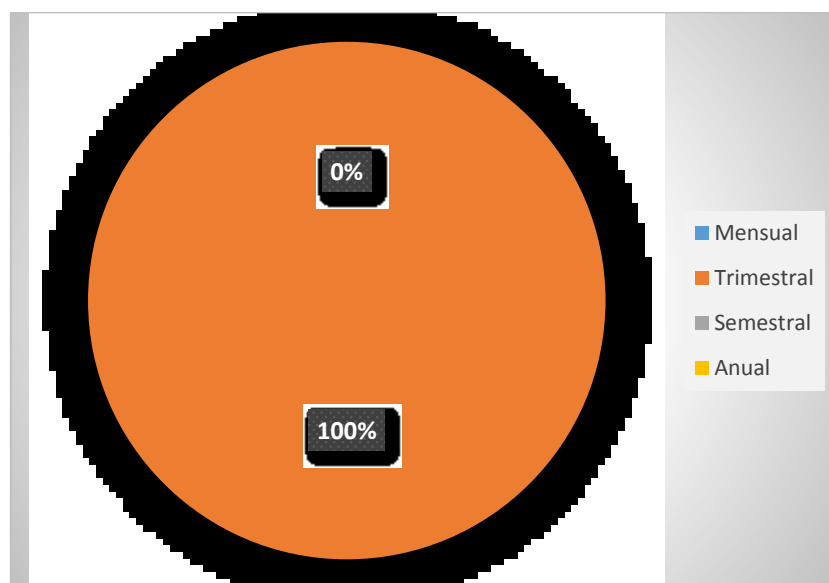


Gráfico 13-3. Empleador - Pregunta 9

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados informaron que se realizó evaluaciones de desempeño al personal de forma trimestral en el restaurante verde Limón.

10. Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

Tabla 11-3: Empleador - Pregunta 10

DETALLE	N	%
Si	1	100
No	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

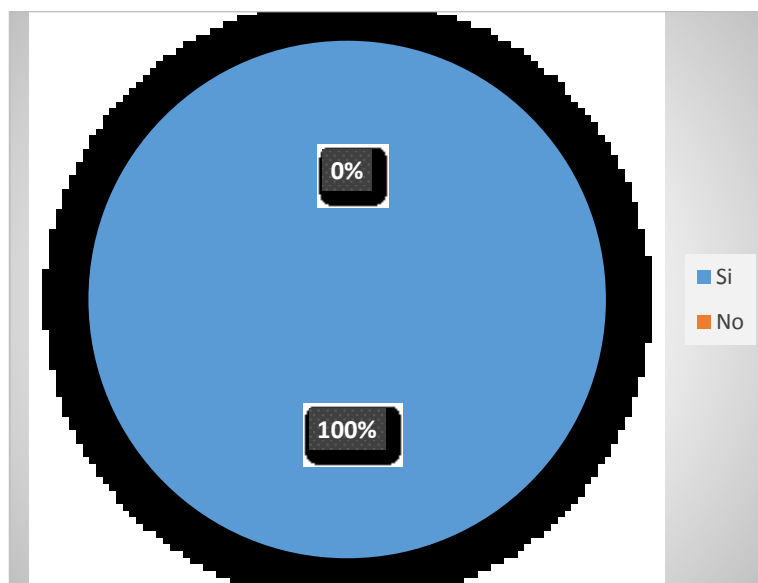


Gráfico 14-3. Empleador - Pregunta 10

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados informaron que se utilizó el método de comparación por pares como mecanismo de evaluación de desempeño laboral a los empleados del restaurante verde Limón.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”

1. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró usted sobre la vacante que está ocupando actualmente?

Tabla 12-3: Empleados - Pregunta 1

DETALLE	N	%
Trabajaba anteriormente en la empresa	1	11%
Anuncios o carteles (de se busca personal) en la portería de la empresa	0	0%
Anuncios en periódicos sobre ofertas de empleo	0	0%
Solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales	0	0%
Anuncio en la página web de la empresa	8	89%
Anuncio en sitios web especializados de empleo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

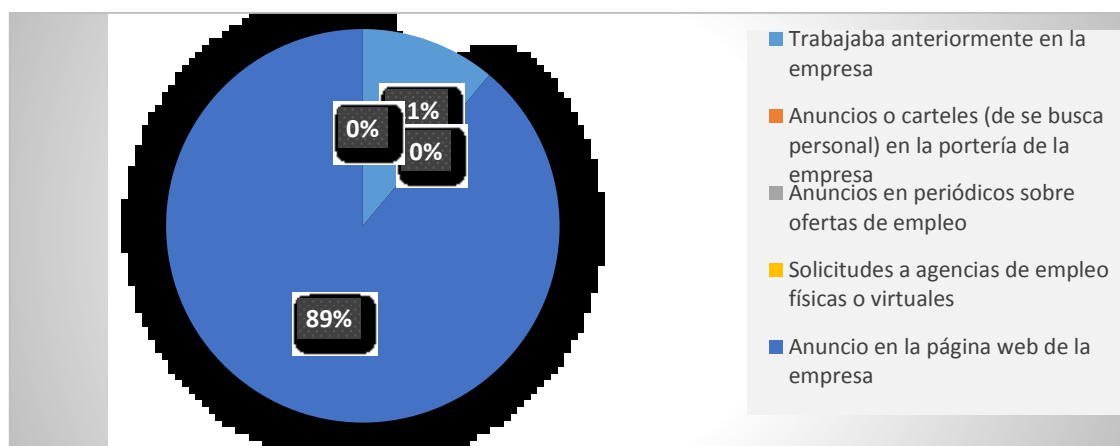


Gráfico 15-3. Empleados - Pregunta 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 89% de los encuestados indicaron que se encontró información de la vacante que están ocupando actualmente a través de la página web de la empresa y el 11% informó que trabajaban anteriormente en el restaurante.

2. La empresa le solicito documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados entre otros, para trabajar.

Tabla 13-3: Empleados - Pregunta 2

DETALLE	N	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

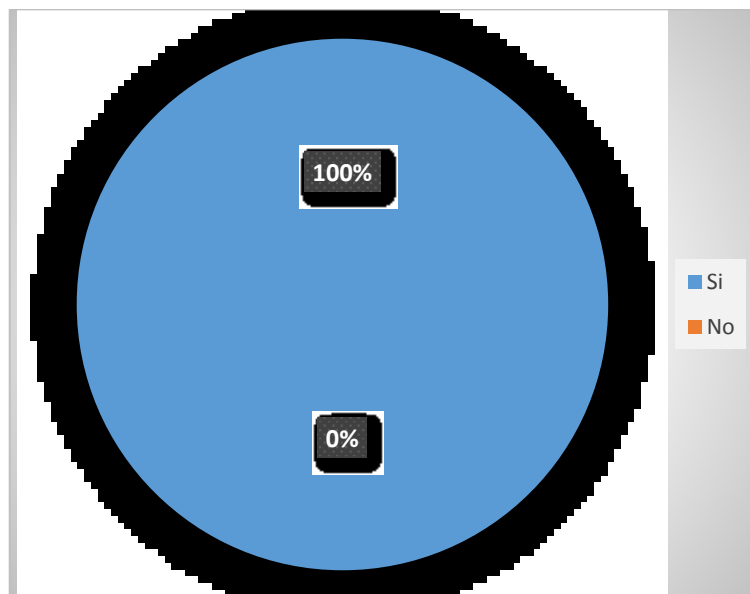


Gráfico 16-3. Empleados - Pregunta 2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que la empresa les solicitó documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados entre otros, para trabajar

3. ¿Cuáles de los siguientes elementos el restaurante “Verde Limón”, le ha proporcionado?

Tabla 14-3: Empleados - Pregunta 3

DETALLE	N	%
Misión	0	0%
Visión	0	0%
Cultura Organizacional	0	0%
Políticas de la empresa	9	100%
Ninguna	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

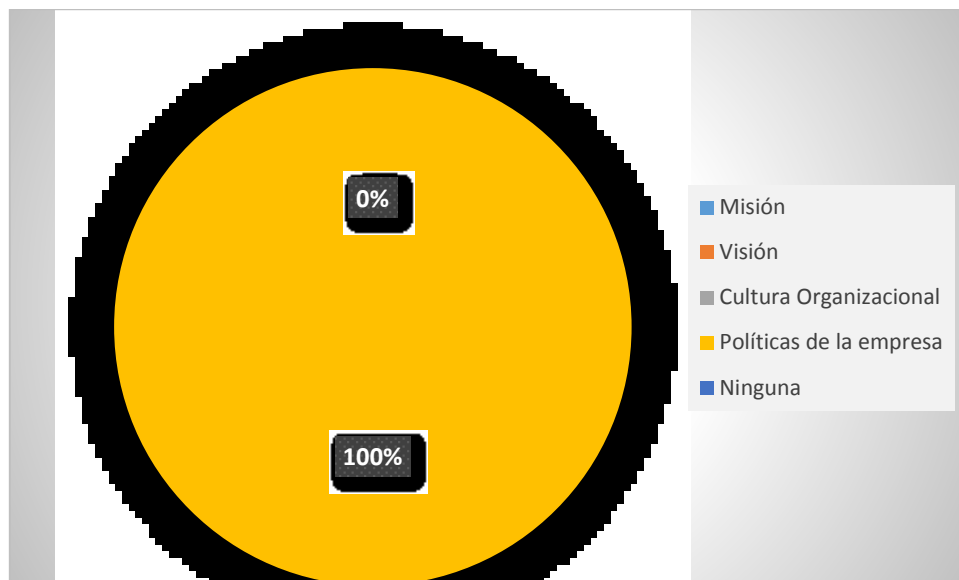


Gráfico 17-3. Empleados - Pregunta 3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que el restaurante Verde Limón les informó sobre las políticas que disponen en el negocio en el momento que ingresaron a trabajar.

4. ¿Recibió usted algún tipo de formación para conocer cuáles serían sus funciones en el momento de iniciar sus actividades laborales?

Tabla 15-3: Empleados - Pregunta 4

DETALLE	N	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

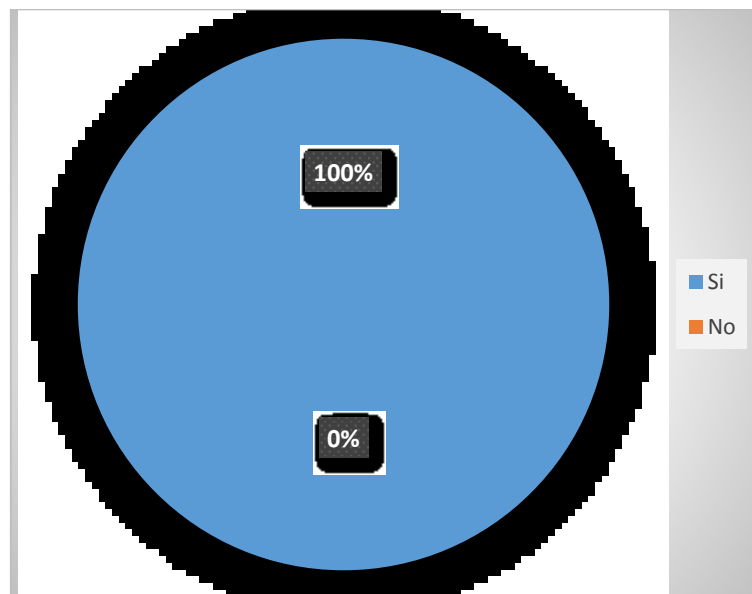


Gráfico 18-3. Empleados - Pregunta 4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que se les informó de manera verbal sobre cuáles iban a ser sus funciones en el momento de iniciar sus actividades laborales.

5. ¿El Restaurante “Verde Limón” provee capacitaciones a sus empleados?

Tabla 16-3: Empleados - Pregunta 5

DETALLE	N	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

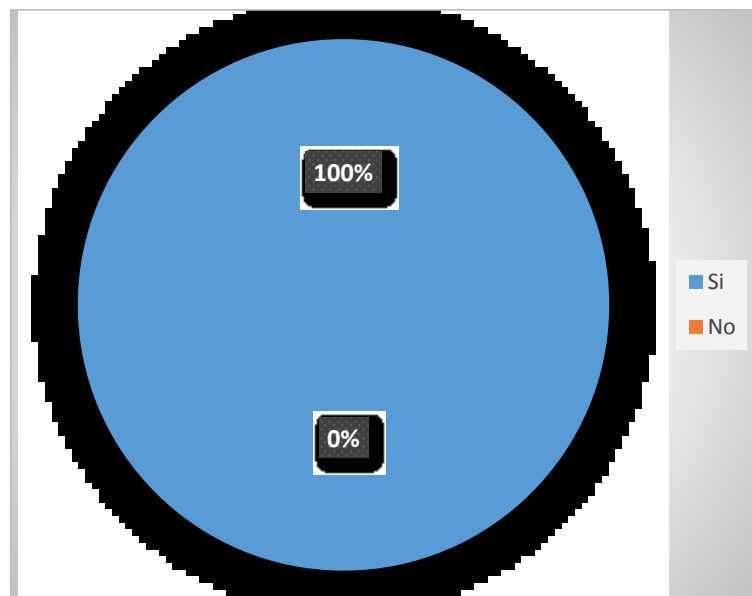


Gráfico 19-3. Empleados - Pregunta 5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron recibir capacitaciones por parte del restaurante verde limón.

6. ¿Cómo califica usted la comunicación que existe entre sus compañeros y superiores dentro del restaurante?

Tabla 17-3: Empleados - Pregunta 6

DETALLE	N	%
Excelente	0	0%
Buena	9	90%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

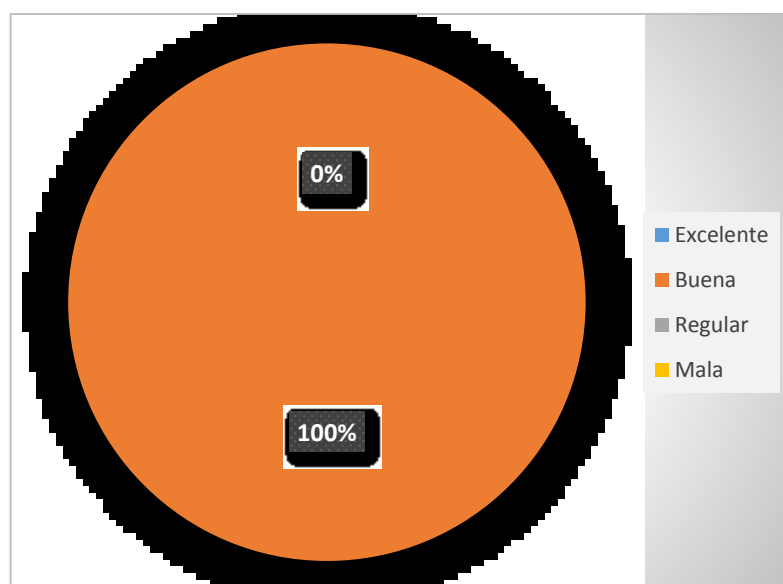


Gráfico 20-3. Empleados - Pregunta 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que la comunicación que existe entre sus compañeros y superiores dentro del restaurante Verde Limón es buena.

7. ¿Cree usted que los empleados tienen oportunidades de crecimiento en el restaurante Verde Limón?

Tabla 18-3: Empleados - Pregunta 7

DETALLE	N	%
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

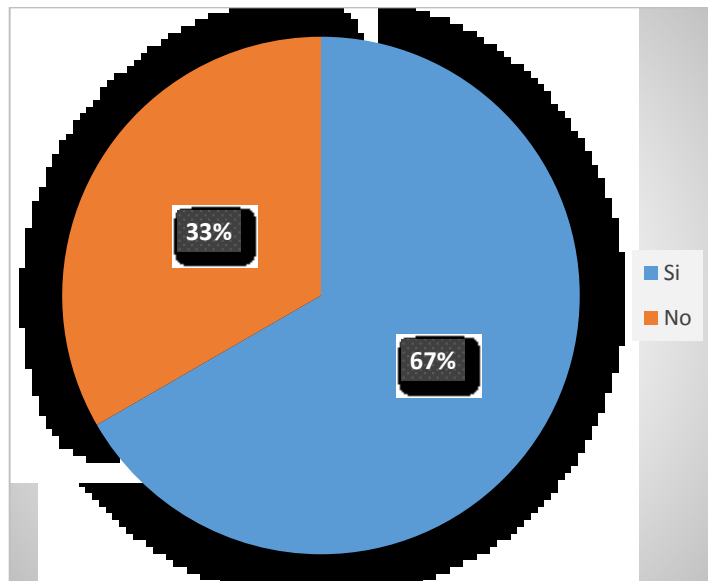


Gráfico 21-3. Empleados - Pregunta 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 67% de los encuestados afirmaron tener oportunidades de crecimiento en el restaurante Verde Limón, mientras que el 33% mencionó no tener oportunidades de crecimiento en el restaurante.

8. ¿Ha proporcionado el Restaurante “Verde Limón” algún tipo de incentivo a los empleados para mantenerlos motivados?

Tabla 19-3: Empleados - Pregunta 8

DETALLE	N	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

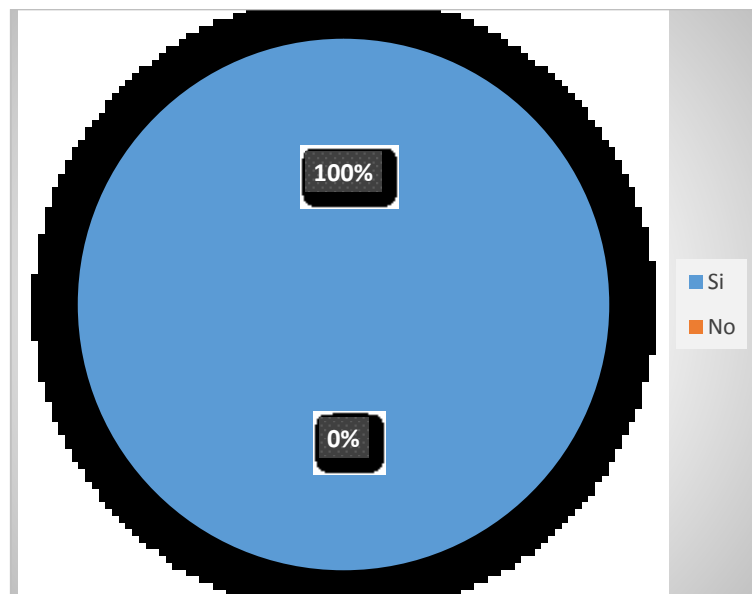


Gráfico 22-3. Empleados - Pregunta 8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que el restaurante Verde Limón les incentivó a través de bonos económicos como un medio de motivación.

9. ¿El Restaurante Verde limón le ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño?

Tabla 20-3: Empleados - Pregunta 9

DETALLE	N	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

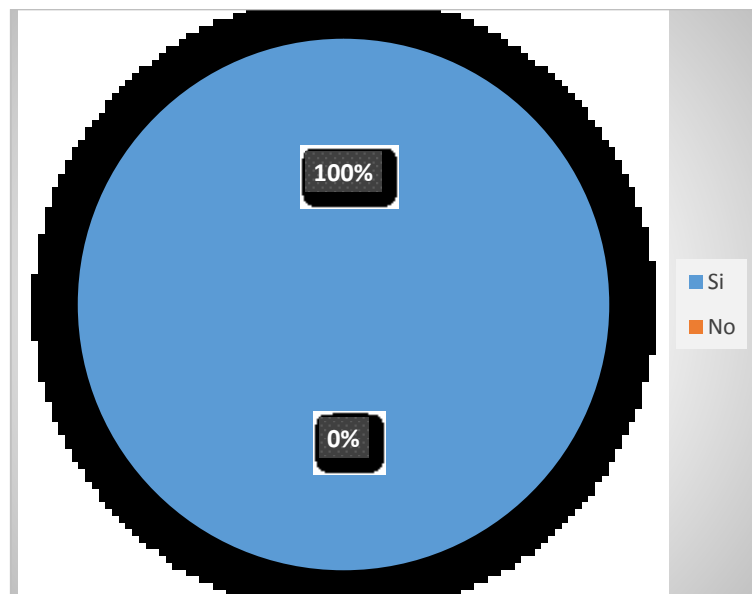


Gráfico 23-3. Empleados - Pregunta 9

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados afirmaron que el restaurante Verde Limón, les realizó evaluaciones de desempeño laboral.

10. ¿Considera usted necesario la aplicación de un sistema de gestión de talento humano dentro del restaurante verde limón, para aumentar la satisfacción y desempeño laboral?

Tabla 21-3: Empleados - Pregunta 10

DETALLE	N	%
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

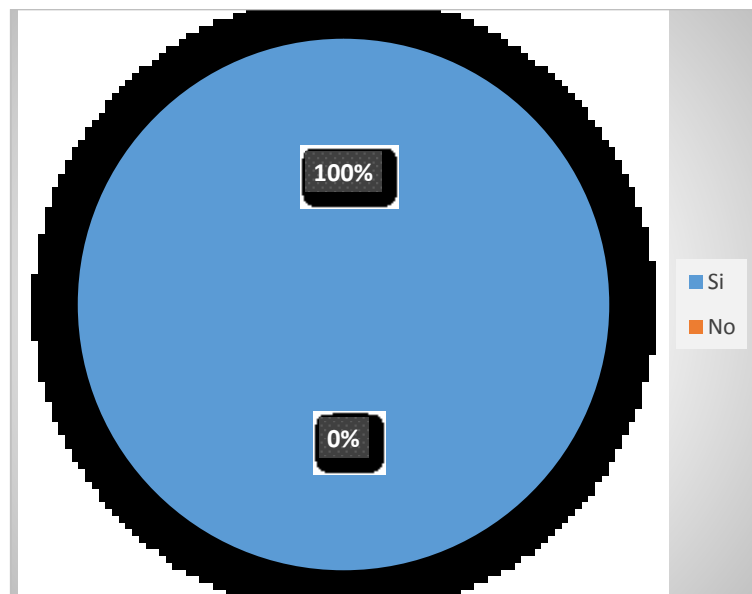


Gráfico 24-3. Empleados - Pregunta 10

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bermeo, A. 2021

Análisis

El 100% de los encuestados consideraron necesario un sistema de gestión de talento humano dentro del restaurante verde limón, para poder aumentar la satisfacción y desempeño laboral.

3.1.2. *Discusión de los resultados*

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se encontró información relevante que apoya a la creación de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa “Verde Limón”, ya que el análisis de las encuestas realizadas supone la necesidad que existe en la empresa y a su vez la creación de un sistema de gestión cuenta con el apoyo de quienes integran el restaurante Verde Limón. Este sistema ayudara a dirigir de forma eficiente los procesos del sistema de gestión de talento humano como: Análisis y descripción de puestos, proceso de reclutamiento y selección del personal.

En primer lugar se partió desde la descripción de puestos, ya que en este punto se enlista y define tanto funciones como responsabilidades y las competencias que debe poseer la persona para cada uno de los puestos de trabajo. Este proceso fue desarrollado desde la gerencia, pero el proceso de reclutamiento y selección se realiza internamente o con referidos, por lo tanto se puede decir que los nuevos empleados no podrían ser los más idóneos para desempeñar exitosamente las labores ya que no se siguió eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En segundo lugar la inducción de personal que se realizó en el restaurante de manera empírica y espontánea ha creado dudas en lo que concierne a la empresa por ende impide que el empleado nuevo se comprometa con la empresa generando una baja productividad y a su vez el mayor número de dudas serán los errores que se comentan durante la ejecución de una función, es por eso que amerita un adecuado proceso de inducción que permita al trabajador conocer a detalle a la empresa, tanto como su misión visión, metas y objetivos y sobre todo las tareas y responsabilidades que se realizan a diario.

En tercer lugar se estableció mecanismos para evaluar el desempeño de los empleados, lo que a su vez permitió a los mismos conocer sus debilidades para que en conjunto con la administración se logre trabajar de manera adecuada y convertirlas en fortalezas. Se recalca que el restaurante realizó evaluaciones de desempeño pero no utilizo la información proporcionada por esta herramienta.

Actualmente el restaurante Verde Limón ha ejecutado un proceso de reclutamiento y selección de personal de forma deficiente, al no poseer un personal idóneo para los distintos puestos de trabajo y a su vez al demostrar a través de las encuestas la falta de información sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador en su respectivo puesto de trabajo, esto podría generar una serie de problemas como: falta de compromiso, baja productividad, rotación de personal, perdidas económicas entre otras, y es por ello que se pretende dar solución a los problemas antes mencionados al crear un sistema de gestión de talento humano.

3.2. Propuesta

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA “VERDE LIMÓN”, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

3.2.1. *Desarrollo de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral.*

En el diseño de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa “Verde Limón”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Se determinó realizar un diagnóstico a través de la encuesta aplicada a todo el personal que labora en el restaurante. Esto con el objetivo de obtener información para el desarrollo de la propuesta, una vez analizado dichos instrumentos se procedió a definir y seleccionar los procesos que conformaran el modelo del sistema, en el cual cabe mencionar que el sistema de gestión, se basó en la gestión por competencias propuesta por Martha Alles.

Los subsistemas que se consideraron son los siguientes:

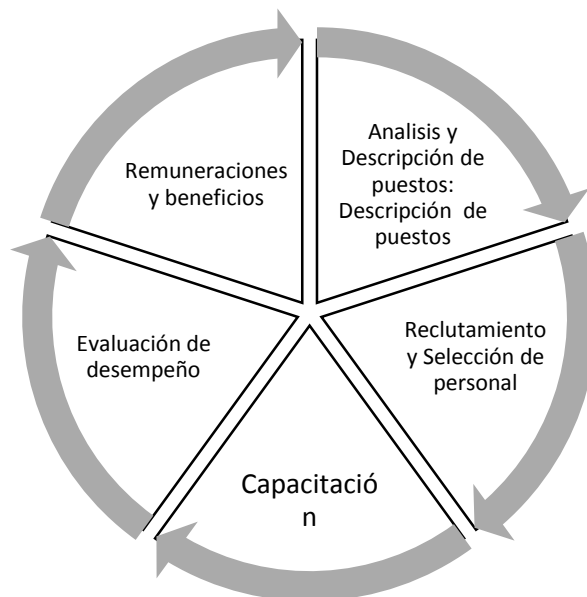


Gráfico -3. Sistema de gestión de talento humano

Fuente: (Alles, 2017, págs. 82-110)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

3.2.2. *Introducción*

La gestión que se realiza en los distintos tipos de organizaciones hoy en día siempre busca ser más competitivos y para lograrlo es esencial contar con personal adecuado, ya que los mismos son parte fundamental de la empresa. El enfoque del sistema de gestión por competencias toma en consideración las actitudes y aptitudes que se requiere para lograr un mejor desempeño en los respectivos puestos de trabajo, al disponer de un personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo genera una ventaja competitiva ya que el personal se va alineando a los objetivos organizacionales.

3.2.3. *Organización el talento humano*

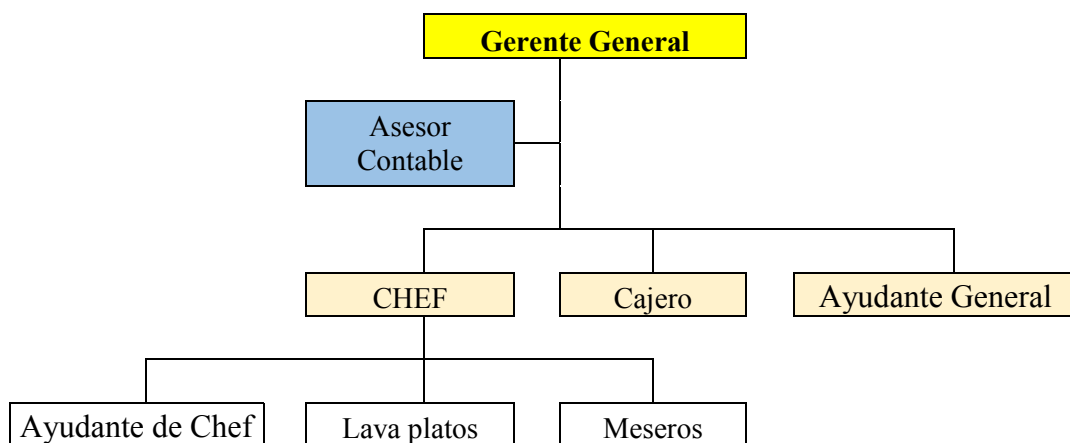


Gráfico 25-3. Organigrama de talento humano

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

3.2.3.1. *Misión y visión del restaurante “Verde Limón”*

MISIÓN

Brindar a las familias un lugar cómodo y diferente en el que desarrollen actividades sociales a través de un restaurante orientado a la salud con instalaciones de excelente calidad aportando a nuestra sociedad un ambiente familiar y mejor nivel de vida.

VISIÓN

Ser reconocidos como un restaurante de comida orientado a la salud y calidad con un equipo de trabajo especializado y con productos de excelente calidad que cumple con la necesidad de cada uno de sus clientes.

3.2.4. *Diseño de procesos de Gestión de Talento humano por competencias*

3.2.4.1. *Análisis y descripción de puestos: Descripción de puestos*

Para la elaboración de un sistema de talento humano por competencias se realizó la descripción de puestos por competencia de quienes conforman el restaurante y para ello se presenta el siguiente formato:

Tabla 22-3: Descripción de puestos

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	
REPORTA A:	
SUPERVISA A:	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	
Especialización:	
Experiencia mínima	
Competencias Institucionales	
Competencias específicas	

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Definición y determinación de las competencias para el restaurante “Verde Limón”

Al establecer las competencias en el restaurante “Verde Limón” se procedió a revisar la misión de la micro empresa que se menciona anteriormente y de acuerdo a eso se realizó un análisis del siguiente cuestionario.

Tabla 23-3: Cuestionario para revisión de la misión

CUESTIONARIO PARA REVISIÓN DE LA MISIÓN				
	MISIÓN	SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1	Corta y concisa	X		
2	Clara y fácilmente de comprender	X		
3	Define porque hacemos lo que hacemos y porque existe la organización	X		
4	Define actividades	X		
5	Es lo suficientemente amplia	X		
6	Aporta orientación para hacer lo correcto	X		
7	Permite aprovechar oportunidades	X		
8	Dice como desea ser recordada la organización.	X		
9	Estimula el compromiso con los miembros	X		
10	Coincide con nuestras capacidades.	X		

Fuente: (Alles, 2017, págs. 82-110)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Después de realizar un análisis de la misión se logró cumplir con los parámetros y se puede continuar con la asignación de competencias en los distintos puestos de trabajo del restaurante “Verde Limón”.

Borrador de competencias propuestas

Tabla 24-3: Competencias propuestas para la empresa

COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA EL RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”
COMPETENCIAS CARDINALES
Compromiso
Orientación al cliente
Calidad de trabajo
Responsabilidad
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA
Liderazgo
Toma de decisiones
Capacidad de planificación y orientación
Pensamiento analítico
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR PUESTO
Orientación al cliente externo y externo
Productividad
Tolerancia a la presión
Capacidad para aprender
Orientación e resultados
Habilidad analítica
Negociación
Colaboración
Dinamismo y energía
Trabajo en equipo
Disciplina personal

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Al continuar con la definición de las competencias tanto cardinales como específicas fue imprescindible contar con niveles de evaluación e identificar cuáles se alinean más a la misión y visión del restaurante “Verde Limón”, logrando fijar el nivel o grado de la competencia y continuar con la base para definir el modelo de competencias que debería poseer cada puesto o perfil del empleado, cabe mencionar que se trabajó con los niveles de evaluación propuestos por Martha Alles:

Tabla 25-3: Nivel de grado de la competencia

NIVEL A	Alto
NIVEL B	Bueno, por encima el estándar
NIVEL C	Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido
NIVEL D	Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia

Fuente: (Alles, 2017)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Consideradas las competencias fijadas siendo acordes a la misión y visión del restaurante se solicitó mantener solo aquellas que se definen con el nivel A (Alto), las cuales se colocaron a consideración de la microempresa, por lo tanto después de un análisis personal las competencias de cada puesto de trabajo se estableció de la siguiente manera:

Tabla 26-3: Competencias cardinales y específicas

COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS		
Área	Competencias cardinales	Competencias específicas
Gerente General	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Cooperación Orientación al socio y	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Pensamiento crítico • Conocimientos técnicos • Capacidad de dirección
Asesor Contable	confianza Iniciativa Conciencia institucional Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Calidad en el trabajo • Comunicación • Orientación a resultados • Innovación • Dinamismo • Mejora continua • Colaboración
Cajera	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Cooperación Orientación al socio y	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Conocimientos técnicos • Calidad en el trabajo • Orientación a resultados • Comunicación • Innovación • Dinamismo • Toma de decisiones
Chef	confianza Iniciativa Conciencia institucional Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Flexibilidad • Creatividad • Orden • Determinación
Ayudante de Chef	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Flexibilidad
Ayudante General	Perseverancia Cooperación Orientación al socio y	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Flexibilidad
Lavaplatos	confianza Iniciativa Conciencia institucional Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Flexibilidad
Mesero		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Tolerancia • Flexibilidad • Dinamismo

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Descripción funcional y perfil por competencias

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
REPORTA A:	Propietario
SUPERVISA A:	Personal del restaurante
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de la dirección y coordinación del manejo de las actividades asignadas a cada trabajador dentro el restaurante para que sean llevadas a cabo eficientemente y del manejo de los asuntos empresariales que se presente.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la obligaciones legales e la empresa • Mantener el orden en gastos administrativos • Realizar pedidos a proveedores. • Realizar pagos a proveedores • Encargarse de los procesos que rigen el funcionamiento el talento humano. • Asegurarse el cumplimiento de las funciones de cada uno de sus colaboradores • Toma de decisiones 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Tercer o cuarto nivel
Especialización:	Administración de empresas o gestión de proyectos
Experiencia mínima	3 años o más
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Cooperación • Orientación al socio y confianza • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Pensamiento crítico • Conocimientos técnicos • Capacidad de dirección
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor Contable
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Personal del restaurante
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de la revisar y archivar comprobantes contables y brindar apoyo al gerente general ofreciendo asesoramiento contable y/o tributario del restaurante	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de operaciones contables en los libros • Elaborar roles de pagos para que el mismo sea aprobado y pagado por el Gerente general • Realización de las declaraciones al SRI • Receptar y custodiar los comprobantes e retención y/ toda documentación de respaldo contable. • Otras tareas asignada por el gerente general con respecto al área contable 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Bachiller o Tercer nivel
Especialización:	Contabilidad
Experiencia mínima	1 años o más
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Cooperación • Orientación al socio y confianza • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Calidad en el trabajo • Comunicación • Orientación a resultados • Innovación • Dinamismo • Mejora continua • Colaboración
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Cajero
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Personal bajo su dependencia
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de la operación de la caja y pedidos de clientes, manejo diario de efectivo.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer totalmente el menú del día • Contabilizar los pedidos diarios de los clientes • Recibir el dinero de las ventas y proporcionar el cambio correctamente • Emitir facturas o recibos a los clientes • Entregar el informe final e caja al finalizar la jornada laboral. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Bachiller o estudiante de educación superior
Especialización:	Contabilidad
Experiencia mínima	6 o 12 meses
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Conocimientos técnicos • Calidad en el trabajo • Orientación a resultados • Comunicación • Innovación • Dinamismo • Toma de decisiones
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Chef
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Personal bajo su dependencia
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de supervisar las actividades de la cocina y lo referente a su funcionamiento.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del menú diario • Manejo adecuado de las máquinas de materia prima • Informa al gerente sobre la realización de pedidos de materia prima • Supervisa el trabajo de los ayudantes • Recibe y comprueba la calidad de la materia prima • Control de la calidad de los alimentos consumidos por los clientes • Sirve los alimentos en la vajilla 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Tercer o Cuarto nivel
Especialización:	Gastronomía
Experiencia mínima	2 años o más
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Cooperación • Orientación al socio y confianza • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Flexibilidad • Creatividad • Orden • Determinación
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Ayudante de Chef
REPORTA A:	Chef
SUPERVISA A:	Personal bajo su dependencia
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de realizar las actividades de la cocina y lo referente a su funcionamiento.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de las máquinas de materia prima • Informa al chef sobre la realización de pedidos de materia prima • Ayuda en la preparación de las comidas • Ayuda a recibir y comprueba la calidad de la materia prima • Realiza el emplatado de los alimentos 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Bachiller o estudiante de educación superior
Especialización:	Gastronomía
Experiencia mínima	1 años o más
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Cooperación • Orientación al socio y confianza • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Tolerancia • Flexibilidad
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Ayudante de cocina
REPORTA A:	Chef
SUPERVISA A:	Personal bajo su dependencia
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de ayudar al chef en la preparación de alimentos y lo referente a la limpieza del restaurante	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar en la preparación el menú al chef • Limpiar y pelar lo necesario en la preparación de los alimentos • Aliñar las carnes para su preparación • Ordenar los insumos utilizados en la cocina • Ayudar a servir los alimentos en la vajilla • Ayudar al mesero con la limpieza del salón del restaurante 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Bachiller
Especialización:	
Experiencia mínima	3 a 12 meses
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Cooperación • Orientación al socio y confianza • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Tolerancia • Flexibilidad
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Lavaplatos
REPORTA A:	Chef
SUPERVISA A:	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de la limpieza de las áreas y utensilios el restaurante.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y orden de la vajilla utilizada durante el día • Limpieza frecuente del restaurante • Limpieza de las máquinas y cocinas • Aseo de los baños • Ayuda en la carga pesada de insumos 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Bachiller
Especialización:	
Experiencia mínima	3 a 12 meses
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Cooperación • Orientación al socio y confianza • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Flexibilidad
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”	
NOMBRE DEL CARGO:	Mesero
REPORTA A:	Chef
SUPERVISA A:	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es el responsable de la atención al cliente y encargada de la satisfacción del mismo con el servicio que brinda el restaurante.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Trato amable y cordial con los clientes • Tomar el pedido de los clientes • Llevar el pedido de la cocina hasta la mesa • Asegurarse de que el pedido este completo sin que le falte nada al cliente • Retirar los platos e la mesa • Limpiar la mesa 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:	
Educación Mínima:	Bachiller
Especialización:	
Experiencia mínima	3 a 12 meses
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Integridad • Ética y transparencia • Responsabilidad • Perseverancia • Iniciativa • Conciencia institucional • Cooperación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Comunicación • Tolerancia • Flexibilidad • Dinamismo
Elaborado por: Bermeo, A. 2021.	Revisado y aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

3.2.4.2. *Reclutamiento por competencias*

El reclutamiento de personal es una subcompetencia que se efectuó, una vez surge la necesidad de contratación y se haya sido identificado por el gerente de la entidad quien es el encargado de establecer los perfiles del puesto, luego de la aprobación de un candidato se aborda con los diversos medios de reclutamiento en la empresa.

En toda organización se puede realizar dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno

Cuando está disponible una vacante en el restaurante como primera opción se toma en consideración a los empleados verificando si alguno cumple con todos los requisitos para ocupar dicho puesto de trabajo, de lo contrario se realiza un reclutamiento externo.

Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se realiza a través de varios medios de comunicación tales como: radio, redes sociales, avisos publicitarios o publicados en la parte externa de la entidad, páginas web periódico entre otros, especificando los requisitos que se necesitan para ocupar dicho puesto de trabajo.

Para estos tipos de reclutamiento es necesario que el anuncio mencione el puesto de trabajo a cubrir, requisitos, competencias y beneficios del mismo, para ello se realiza el siguiente formato para el reclutamiento de personal.

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”

Requiere contratar el servicio de: Chef

Quienes serán responsables de las siguientes actividades:

Es el responsable de supervisar las actividades de la cocina y lo referente a su funcionamiento.

Formación académica:

Tercero o Cuarto nivel de preferencia con especialización en Gastronomía

Requisitos indispensables:

Preparación del menú diario

- Manejo adecuado de las máquinas de materia prima
- Informa al gerente sobre la realización de pedidos de materia prima
- Supervisa el trabajo de los ayudantes
- Recibe y comprueba la calidad de la materia prima
- Control de la calidad de los alimentos consumidos por los clientes

Experiencia mínima: 2 años o más

Competencias

- Compromiso organizacional
- Responsabilidad
- Cooperación
- Iniciativa
- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Creatividad
- Orden
- Determinación

Beneficios

Estabilidad Laboral

Salario acorde al cargo

El restaurante “Verde Limón” con este formato podrá contratar un personal de excelencia y eficiente en sus labores.

3.2.4.3. Selección por competencias

En el desarrollo de este proceso de selección se realizó un modelo de entrevista que permitió conocer a fondo a los candidatos para el puesto de trabajo ofertado. Este proceso determina cuál de los candidatos es el más idóneo para ocupar determinado puesto de trabajo, a continuación se mencionó el proceso a seguir:

1. El gerente general del restaurante deberá revisar y analizar las hojas de vida recibidas para pre-seleccionar los candidatos que más se adapten con el perfil para determinado puesto de trabajo.
2. Después se realiza una segunda revisión para descartar a los participantes que no cumplen con el perfil solicitado para dicha vacante.
3. Con las hojas de vida aceptadas se debe realizar un historial laboral, es decir se calificara de acuerdo al tipo de empresa que haya trabajado y de acuerdo a las funciones que cumplía, si eran de gran responsabilidad o de mayor conocimiento.
4. Luego de realizar una minuciosa revisión se procederá a realizar una lista de los candidatos a entrevistar y se realiza una cita previa a los mismos.
5. La persona encargada de seleccionar al personal en este caso sería el gerente general deberá realizar todas las preguntas necesarias de sondeo con el fin de conocer la experiencia laboral que el candidato dispone.
6. El encargado de seleccionar el personal debe investigar minuciosamente las competencias que presenta el postulante para confirmar que el mismo cumpla con los requisitos de la posible vacante, a continuación se presenta el formato de entrevista:

Tabla 27-3: Guía de entrevista

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Nombre:	
Fecha:	
Puesto:	
Temas a dialogar	Comentarios
Estudios formales y otros	
Cursos, seminarios pertinentes al puesto, desempeño como estudiante, porque estudio esa carrera.	
Historial Laboral	
Empresa, puesto, trayectoria profesional, relación con compañeros, jefes y subordinados	
Experiencia para el puesto	
Que experiencia dispone para dicha vacante	
Motivación para el puesto	
Determinar las motivaciones reales	
Relaciones interpersonales	
Como se adapta el candidato entre sus compañeros, jefes y subordinados, en función al perfil buscado.	
Habilidades según el puesto de la vacante	
Solicitar el relato de sus experiencias	
Apariencia exterior	
Aspecto físico y modales, comunicación verbal, vocabulario, actitud general: seguro, tímido, agresivo, etc.	

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

Después de haber realizado la entrevista se procede a realizar un formato de entrevista por competencias el cual es para definir las acciones y comportamientos que el candidato ha demostrado en situaciones reales, referentes a las competencias requeridas para el cargo.

Tabla 28-3: Guía de entrevista por competencias

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
No	Competencias dominantes del cargo	Preguntas por competencias
1		
2		
3		

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

La contratación se señala únicamente mediante el contrato de trabajo, el cual es aprobado por medio del Ministerio de relaciones laborales, después de que el contrato haya sido revisado por nuevo trabajador,

3.2.4.4. *Inducción*

Una vez realizado la contratación del nuevo personal se procede a informar al empleado sobre todo los documentos que debe presentar y los trámites que se realizara de acuerdo a las políticas que mantiene el Restaurante con respecto a las normativas legales.

Ya establecida la contratación se realiza una inducción al nuevo empleado sobre el restaurante, informaciones que deberá conocer de manera general como la misión, visión, metas, objetivos, políticas, normas y costumbres, lo cual este proceso estará a cargo de la gerencia al igual que la inducción del puesto de trabajo.

3.2.4.5. *Evaluación de desempeño por competencias*

El encargado del talento humano del restaurante “Verde Limón” en este caso el gerente del mismo procederá a realizar una evaluación mediante el método de escalas de calificación, evalúa el desempeño por medio de una escala que constata la categoría más alta y la más baja y a su vez evalúa todos los aspectos importantes que influyen en el trabajo de cada empleado.

El presente método se divide de dos partes importante, la primera representa el 80% del puntaje de la evaluación ya que evalúa todos los factores relacionados al trabajo ya que la prioridad es el cumplimiento eficiente de funciones en el trabajo y la segunda constituye el 20%, pues es aquella que evalúa los factores personales de cada empleado.

La ejecución de esta evaluación tomara 1 día, más tres días que serán para el análisis de las evaluaciones, este proceso de evaluación se realizara en un periodo inferior a los cuatro meses, pero queda a consideración del gerente realizar los cambios que crea conveniente.

Tabla 29-3: Formato de evaluación del desempeño

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre:	Título del puesto:	
Supervisor/ Gerente:	Departamento:	
Periodo de evaluación: de	A	
Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:		
5.- Sobresaliente, supera continuamente las expectativas para este factor.		
4.- Por arriba de las expectativas, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera.		
3.- Satisface las expectativas, satisface continuamente las expectativas.		
2.- Por debajo de las expectativas, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas.		
1.- Necesita mejora, continuamente deja de satisfacer las expectativas.		
Parte 1: Resultados de las tareas ponderados al 80 por ciento del puntaje total		
Factores del desempeño de acuerdo al puesto que ocupa cada colaborador.		
Factores	Valoración	
Puntaje total		
Puntaje total multiplicado por 16		
Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)		
Comentarios:		
Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)		
	Valoración	
Liderazgo		
Habilidades interpersonales		

Desarrollo de otras personas			
Servicio al cliente			
Trabajo en equipo			
Puntaje total			
Puntaje total multiplicado por 2			
Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)			
Comentarios:			
Parte 3: Rasgos de personalidad (10 por ciento del puntaje total)			
		Valoración	
Adaptabilidad			
Juicio			
Apariencia			
Actitud			
Iniciativa			
Puntaje total			
Puntaje total multiplicado por 2			
Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)			
Comentarios:			
Puntos de la parte 1.....+ parte 2..... + parte 3.....:			
Total de puntos.....			
Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación			
Actividades de autodesarrollo para este empleado			
Comentarios del empleado			
Evaluado por:		Cargo:	Fecha:
Aprobado:		Cargo:	Fecha:
Firma del empleado (no necesariamente indica acuerdo)		Cargo:	Fecha:

Fuente: (Mondy, 2010, pág. 93)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

3.2.4.6. Capacitación

Tabla 30-3: Plan de capacitación para el restaurante “Verde Limón”

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”				
Temas de capacitación	Cargos a los que aplica la capacitación	Objetivos de la capacitación	Persona encargada de la capacitación	Tiempo
Gastronomía y técnicas culinarias	Chef Ayudante de Chef Ayudante General	Transmitir a las personas encargadas de la preparación técnicas para la manipulación de alimentos, preparación y elaboración de nuevas recetas.	Capacitador externo 1	16 horas
Servicios al cliente	Cajero Mesero Gerente	Formar a los empleados para que identifiquen y desarrollen las actitudes que deben tomar ante el servicio que brindan a los clientes para contribuir a un mejor desempeño laboral.	Capacitador externo 2	16 horas
Manejo del personal	Gerente	Preparar a la persona encargada de administrar el restaurante para que supervise adecuadamente el funcionamiento del talento humano, lo evalúe y motive constantemente.	Capacitador externo 3	24 horas
Higiene personal y seguridad	Chef Ayudante de Chef Ayudante General Cajero Mesero	Proporcionar al personal del restaurante información necesaria sobre buenas prácticas de higiene y seguridad en el sitio de trabajo así como de	Capacitador externo 4	16 horas

		procedimientos de limpieza para conservar la salud de quienes reciben el servicio.		
--	--	--	--	--

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

A través de la capacitación se pretendió que los empleados adquieran habilidades y conocimientos que permita desempeñar su puesto de trabajo con eficiencia, fortaleciendo la formación del colaborador en el ámbito laboral. Se debe realizar una capacitación inicial en ciertas áreas del talento humano para conocimiento general de los colaboradores, mientras que las siguientes capacitaciones se realizarán una vez que haya sido analizado la evaluación de desempeño y a las necesidades que suceden de acuerdo a los resultados que emitan las mismas, es decir cada cuatro meses se debe realizar capacitaciones al personal del restaurante “Verde Limón” los cuales estarán a cargo de profesionales especializados en el área.

3.2.4.7. Remuneraciones y beneficios

Las remuneraciones y beneficios que los empleados perciben por su labor deben ser acorde al puesto que desempeñan, con el fin de garantizar la satisfacción de los empleados ya que por ende serán más productivos al desempeñar sus funciones. Los empleados cuentan con sueldos y salarios asignados de acuerdo a lo que rige la ley y de acuerdo al grado de responsabilidad y/o complejidad de las funciones que desempeñen, todos los empleados gozan de todos los beneficios de ley, como el poseer seguro de vida y recibir atención médica.

Tabla 31-3: Remuneraciones y beneficios

Factor es tomados en cuenta	CARGOS						
	Gerente	Chef	Ayudante de Chef	Ayudante General	Cajero	Mesero	Lavavajillas
SUELDO	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
SALARIO (Número de horas laboradas)			2,27 por hora	2,27 por hora	2,27 por hora	2,27 por hora	2,27 por hora

Comentario	El sueldo es superior a los demás debido al alto grado de responsabilidad que tiene y a la complejidad de sus funciones	Las responsabilidades y manejo de máquinas a su cargo y los años de servicio prestado además del conocimiento que se requiere para dicho puesto	Las actividades son repetitivas y controladas por el Chef	Trabajo sencillo y con supervisión del Chef.	Las actividades son repetitivas y controladas por el Gerente	Las funciones que desempeña son moderadamente complejas y repetitivas.	El trabajo no tiene grado de complejidad y son repetitivos
------------	---	---	---	--	--	--	--

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

El restaurante “Verde Limón” maneja tres sistemas de incentivos con el fin de motivar a los empleados y obtenga un mejor desempeño, este sistema es de forma individual y dependerá de los logros que cada empleado consiga alcanzar en el restaurante.

Tabla 32-3: Sistema de compensaciones

RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”		
SISTEMA DE COMPENSACIONES		
Incentivos	Objetivo del incentivo	Tiempo de aplicación de incentivos
Bonos de productividad	Entregar al empleado un bono extra cuando realice su trabajo con agilidad y dedicación, como una forma de reconocer sus productivos resultados	Cada cuatro meses, luego de realizar la evaluación de desempeño
Incrementos por méritos	Reconocer con un aumento en el nivel de compensación tradicional a los empleados que han mejorado notablemente su rendimiento a comparación de las evaluaciones anteriores.	Al finalizar dos periodos de evaluación de desempeño, es decir cada 6 u 8 meses.
Incentivos no financieros	Conceder permisos especiales, días libres, extras. Felicitar ante todos los miembros del restaurante al empleado que mejor ha realizado su trabajo para motivarlo a ser más productivo.	Cada cuatro meses, luego de la evaluación de desempeño

Fuente: (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 73)

Elaborado por: Bermeo, A. 2021.

POLÍTICAS DE SUELDOS

El pago de sueldos al trabajador debe guardar coherencia con la necesidad de recibir un pago por el esfuerzo realizado, de manera que se vincula las actividades que ejecuta en contraste con el valor que percibirá, además de los beneficios legales pertinentes. En este punto se considera factores como la jerarquía, es decir el nivel operativo o administrativo al que pertenece, el mérito individual o la antigüedad de cada colaborador.

Objetivos

La política de sueldos tiene como propósito dar a conocer a los trabajadores del Restaurante "Verde Limón" las remuneraciones y el cálculo de las mismas así también sobre los beneficios de ley que se percibirán por el desarrollo del trabajo.

Políticas

1. El trabajador del Restaurante "Verde Limón" una vez aprobado la hoja de vida por la gerencia se solicita los documentos de identidad y se realiza la validación de datos de la carpeta proporcionada por el trabajador.
2. El trabajador del Restaurante "Verde Limón" debe ser afiliado al seguro una vez se haya realizado la firma del contrato entre las partes y entregado una copia al mismo. También se deberá realizar la inscripción del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales para obtener la aprobación y sellos correspondientes.
3. El salario del trabajador se realizará bajo los acuerdos del Ministerio de trabajo, para el cual el valor determinado como Salario Básico Unificado (SBU) será de cuatrocientos dólares americanos (\$400), más bonificaciones y beneficios de ley. Esto de acuerdo al cargo del trabajador.
4. El pago de sueldos a cada trabajador se realizará de acuerdo a la tabla de sueldos determinada por el Restaurante "Verde Limón", en la misma se encuentran los valores que se deberá cancelar según el nivel operativo o administrativo a cada puesto de trabajo.
5. El trabajador del Restaurante "Verde Limón" recibirá en el último día de trabajo el cálculo de los pagos y el correspondiente documento de rol de pagos, que deberá ser revisado y aprobado por la gerencia y el trabajador.

6. El documento rol de pagos deberá ser firmado por cada trabajador en forma de constancia de los haberes recibidos.
7. El pago de los valores monetarios que deberá recibir el trabajador se realizará de manera directa y personal. Caso contrario el trabajador deberá informar una cuenta bancaria a la cual se le deberá realizar la transferencia.

POLÍTICAS DE COMPENSACIONES

El trabajo realizado por los empleados es de gran importancia y es por ello que se pretende realizar una retribución económica por la dedicación y responsabilidad que dispone el empleado en el restaurante.

Objetivo.

Informar al trabajador que labora dentro del restaurante “VERDE LIMÓN”, sobre los beneficios que ha dispuesto el empleador.

Políticas

1. El aporte que realizan los empleados y el empleador en este restaurante es estimada y de gran importancia, es por ello que se proyecta realizar una
2. Se entregara al empleado un bono extra, el cual se efectuara cada cuatro meses, después de la evaluación de desempeño, siempre que el empleado realice su trabajo con agilidad y dedicación, como una forma de reconocer sus productivos resultados.
3. Se reconocerá con un aumento en el nivel de compensación tradicional a los empleados que han mejorado notablemente su rendimiento en comparación de las evaluaciones anteriores, es decir al finalizar dos periodos de evaluación de desempeño.
4. El restaurante se responsabiliza por la entrega puntual de manera puntual el sueldo y todos los beneficios de ley que la legislación de este país lo determine.
5. Se afiliará al IESS a todos los trabajadores desde el primer día de trabajo.

CONCLUSIONES

- Las variables de investigación en la fundamentación teórica mostraron la importancia del sistema de gestión del talento humano basado en competencias para el restaurante Verde Limón, considerando los procesos que deben guiar una adecuada administración y la obtención de los objetivos que persigue la institución.
- El análisis y resultados de la investigación se obtuvieron tomando en cuenta cada uno de los métodos establecidos, así como de las técnicas e instrumentos utilizados, esto permitió determinar las competencias de los empleados, el criterio y conocimiento que se tiene sobre la empresa al igual que de su puesto de trabajo.
- La propuesta determinada en este documento empleó bajo la metodología de gestión por competencias que generó un aporte fundamental a la administración puesto que le generó valor a los trabajadores de la empresa logrando aumentar la eficiencia, y por tanto un mejor desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del sistema de gestión de talento humano en vista de la necesidad que mantiene la microempresa “Verde Limón”, considerando los múltiples beneficios de mejora en el desempeño laboral, rendimiento y productividad.
- Se recomienda promover la cultura organizacional dando a conocer la misión, visión y objetivos de la microempresa “Verde Limón” a sus trabajadores para consolidar el propósito organizacional
- Es importante tomar en cuenta los procesos de la gestión del talento humano de la microempresa “Verde Limón” siendo proveedora principalmente de servicios, se recomienda fortalecer de manera periódica el proceso de capacitación dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren nuevos conocimientos y los potencian además de las habilidades y actitudes que le permiten interactuar eficientemente en el entorno de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, B. (2018). *El desempeño laboral*. Obtenido de: [//C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElDesempenoLaboral-6596591.pdf](http://C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElDesempenoLaboral-6596591.pdf)
- Anchundia, A., & Cuesta, A. (2018). *Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí*. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400207
- Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/322345752_El_protocolo_de_investigacion_I_II_la_poblacion_de_estudio
- Asturias Corporación Universitaria. (2015). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad3_pdf5.pdf
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Chalco, E. (2019). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fspace.esPOCH.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F11321%2F1%2F12T01277.pdf&clen=1557547>
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administración de Recursos humanos*. Obtenido de: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimient*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. periodo 2014*. (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca). Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38669288.pdf>
- Durán, A. (2016). *Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionDelTalentoHumanoParaLaEscuelaSuperi-5556790%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionDelTalentoHumanoParaLaEscuelaSuperi-5556790%20(1).pdf)
- Fidias, G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Gómez, L., Cardy, B., & Balkin, D. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Guaigua, J. (2016). *Modelo de Gestión de talento humano para elevar el desempeño laboral de la empresa Ingemed*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Majad, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Obtenido de: <https://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Pride, W., Hughes, R., & Kapoor, J. (2017). *Introducción a los negocios*. México: Cengage Learning Editores.
- Ríos, R. (2015). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: Incontec internacional.
- Rodríguez, A., & Perez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Obtenido de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1647>
- Rodríguez, J. (2015). *Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. Propósitos y representaciones*. Obtenido de: <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/81>
- Rodríguez, M., & Murillo, S. (2016). *Talento humano en la microempresa informal*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761577>
- Senplades. (2015). *Agenda Zonal Zona 3-Centro*. Obtenido de: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3.pdf>
- Senplades. (13 de Julio de 2017). *Toda una Vida*. Obtenido de: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Sotomayor, A. (2017). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Mexico: Universitaria UANL.

- Universidad de Jaén. (1 de Septiembre de 2020). *Metodología cuantitativa*. Obtenido de: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fcimogsys.esoch.edu.ec%2Fdireccion-publicaciones%2Fpublic%2Fdocs%2Fbooks%2F2019-09-17-222134-gesti%25C3%25B3n%2520del%2520talento%2520humano-comprimido.pdf&clen=788550&chunk=true
- Vázquez, M. (2018). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Síntesis, S.A.
- Velasco, G. (2017). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar la productividad de la Empresa de Productos Alimenticios Santillan y Oleas PRASOL*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/6160>
- Vera, E. (2015). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Manabí). Obtenido de: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPENO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL EMPLEADOR DEL RESTAURANTE “VERDE LIMÓN”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado empleador del restaurante “VERDE LIMÓN” la empresa, en conjunto con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está realizando un proyecto denominado “Sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa “Verde Limón”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”. Este cuestionario requiere su total sinceridad por lo que contribuirá a conocer de mejor manera sus requerimientos, intereses, y necesidades.

Objetivo: Conocer la implicación de los colaboradores hacia el restaurante “VERDE LIMÓN y poder aplicar mejoras en caso de requerirlo.

Marque con una X su respuesta

1. La empresa dispone de un flujo grama del proceso de reclutamiento y selección de personal.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuáles de los siguientes procesos del Talento Humano se aplica en la empresa?

Reclutamiento	<input type="checkbox"/>
Selección	<input type="checkbox"/>
Contratación	<input type="checkbox"/>
Inducción	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuál es el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa?

Interno	
Externo	
Mixto	

4. ¿Qué técnicas de reclutamiento externo de personal son utilizados en la empresa?

Consulta de hojas de vida archivadas de personas que no fueron escogidas.	
Anuncios o carteles (de se busca personal) en la portería de la empresa	
Anuncios en periódicos para publicar ofertas de empleo	
Solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales	
Anuncio en la página web de la empresa	
Anuncio en sitios web especializados de empleo	

5. En el proceso de selección ¿Cuál de las siguientes pruebas aplica la empresa?

Pruebas de conocimiento	
Pruebas Psicotécnicas	
Pruebas Psicométricas	
Pruebas Psicológicas	
Pruebas grafológicas	
Pruebas Personalidad	
Pruebas de simulación.	

6. ¿La comunicación con sus empleados es?

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

7. ¿Se programan las capacitaciones en la empresa?

SI	
NO	

8. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar su desempeño laboral en el Restaurante Verde limón?

Método comparación por pares	
Método de Evaluación de competencias 360°	
Método de Evaluación por metas	
Ninguna de las anteriores	

9. Cada cuanto tiempo se realiza las evaluaciones a los empleados.

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

10. Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

SI	
NO	

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE
“VERDE LIMÓN”**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado empleado del restaurante “VERDE LIMÓN” la empresa, en conjunto con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está realizando un proyecto denominado “Sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa “Verde Limón”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”. Este cuestionario requiere su total sinceridad por lo que contribuirá a conocer de mejor manera sus requerimientos, intereses, y necesidades.

Objetivo: Conocer la implicación de los colaboradores hacia el restaurante “VERDE LIMÓN y poder aplicar mejoras en caso de requerirlo.

TABLA DE CONTENIDO

Marque con una X su respuesta

1. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró usted sobre la vacante que está ocupando actualmente?

Trabajaba anteriormente en la empresa	
Anuncios o carteles (de se busca personal) en la portería de la empresa	
Anuncios en periódicos sobre ofertas de empleo	
Solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales	
Anuncio en la página web de la empresa	
Anuncio en sitios web especializados de empleo	

- 2. La empresa le solicito documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados entre otros, para trabajar.**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

- 3. ¿Cuáles de los siguientes elementos el restaurante “Verde Limón”, le ha proporcionado?**

Misión	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>
Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/>
Políticas de la empresa	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

- 4. ¿Recibió usted algún tipo de formación para conocer cuáles serían sus funciones en el momento de iniciar sus actividades laborales?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

- 5. ¿El Restaurante “Verde Limón” provee capacitaciones a sus empleados?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

- 6. ¿Cómo califica usted la comunicación que existe entre sus compañeros y superiores dentro del restaurante?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

- 7. ¿Cree usted que los empleados tienen oportunidades de crecimiento en esta organización?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8. ¿Ha proporcionado el Restaurante “Verde Limón” algún tipo de incentivo a los empleados para mantenerlos motivados?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

9. ¿El Restaurante Verde limón le ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera usted necesario la aplicación de un sistema de gestión de talento humano dentro del restaurante verde limón, para aumentar la satisfacción y desempeño laboral?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¡Gracias por su colaboración!



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Alexandra Jacqueline Bermeo Urbina
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Ingeniera de Empresas
f. Analista de Biblioteca responsable:

