



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E  
INFORMÁTICA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO  
DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CONFITES “EL SALINERITO”, PARROQUIA  
SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2021**

**AUTORES:**

**WILSON ENRIQUE SANTILLAN SANTILLAN**

**JERSSY JOHANNA HINOJOZA HINOJOZA**

**GUARANDA – ECUADOR**

**2021**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E  
INFORMÁTICA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO  
DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CONFITES “EL SALINERITO”, PARROQUIA  
SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2021**

**DIRECTOR:**

**ING. RAMIRO FERNANDO JARAMILLO VILLAFUERTE**

**PAR ACADEMICO:**

**ECO.SERGIO ENRIQUE FIERRO BARRAGÁN**

**GUARANDA – ECUADOR**

**2021**

**TEMA DEL PROYECTO INVESTIGACIÓN**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL  
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CONFITES “EL  
SALINERITO”, PARROQUIA SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2021**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios todo poderoso, por haber dado vida, salud y por cuidar de todas las enfermedades que está suscitando en estos días, pero gracias a la bendición de él somos glorificados y salvos.

Como no agradecer a mis padres y en especial a mi madrecita divina Aurora Santillán, que ha sido un pilar fundamental, para llevar a cabalidad con mis estudios, e inculcando los principios y valores ética ante la sociedad.

También le agradezco a la prestigiosa institución Universidad Estatal de Bolívar, por abrir sus puertas y dar la oportunidad de adquirir los conocimientos del campo académico, facilitando con los docentes aptos/as a educarnos y compartir sus conocimientos, y de la misma permitiendo a obtener un título profesional con el apoyo de los magistrales designados.

De la misma manera le agradezco a la empresa Confites “El Salinerito”, por dar apertura a realizar nuestro trabajo de titulación y por facilitar los documentos necesarios; al director Ing. Ramiro Jaramillo y al par académico Econ. Sergio Fierro, por ser nuestra guía y apoyo fundamental.

Por último, quiero dar un agradecimiento sincero a todos mis familiares y seres queridos, por apoyar económicamente y moralmente en todo momento; también a todos mis maestros/as que han dado un granito de arena en mi formación profesional; y a la compañera de trabajo, por ser una gran ayuda a llevar a cabo con nuestra tesis.

*Santillán Wilson*

Quiero expresar mi agradecimiento a Padre celestial por habernos dado fuerzas y sabiduría, para culminar con nuestra carrera universitaria y sobre todo llenarnos de bendiciones.

También quiero agradecer a la Universidad Estatal de Bolívar, por brindarme todos los conocimientos que, obtenidos por mis profesores, que fueron una gran ayuda y apoyo en cada momento que pasamos en los pasillos de las aulas.

Quiero agradecer a mi tutor Ing. Ramiro Jaramillo y mi par académico Eco. Sergio Fierro, quien con sus guías han hecho posible que podamos terminar nuestro proyecto de investigación y poder graduarnos.

También, quiero retribuir a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención a mis abuelitos, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de alientos y esperanza para seguir adelante.

*Hinojoza Jerssy*

## DEDICATORIA

En primera instancia esta tesis quiero dedicar a mi Dios, porque es un factor indispensable en mi vida, que me ayudo a cumplir con mis metas establecidas, ya que sin él nada sería posible alcanzar.

A mis padres por ser un ejemplo a seguir, ya que siempre han estado conmigo para brindar un apoyo incondicional, sin el apoyo de ellos no hubiera sido posible culminar mi carrera profesional.

También este trabajo le dedico a mi hija, sé que en estos momentos no entiendes mis palabras, pero al pasar el tiempo comprenderás, que fuiste un motivo principal de seguir adelante cumpliendo mis metas, pensando en lo mejor para el mañana juntos en la familia.

A mis hermanos/as que han motivado y apoyado, contando sus anécdotas y dando sus consejos de la vida, para instruir de lo mejor no tener los mismos tropiezos de ellos.

*Santillán Wilson*

Esta tesis está dedicada la memoria de mi madre quién en vida fue Mercy Hinojoza, y ahora está en el cielo; la que siempre se encuentra en mi mente y mi corazón y quien me dio la vida. Además, sigo adelante por mi hijo Arthur Cambo H. también el amor de mi vida Ángel Cambo y en especial a mi hermana Mariana y papá Willian, quien con su amor y apoyo incondicional me ha impulsado a seguir adelante. Cuando he pensado rendirme en mi etapa Universitaria siempre han estado presente también mis abuelitos mamá Clarita y papá Segundo; que han sido un ejemplo a seguir en mi travesía universitaria.

*Hinojoza Jerissy*

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

**Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte e. Eco. Sergio Enrique Fierro Barragán**, en su orden Director y Par Académico del Trabajo de Titulación **“Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, Dirigido al Departamento de Talento Humano en La Empresa Confites “El Salinerito” de la Parroquia Salinas Provincia de Bolívar, Año 2021.”** desarrollado por el señores **Wilson Enrique Santillan Santillan y Jerssy Johanna Hinojoza Hinojoza**.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Ingeniería Comercial, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

*Guaranda, 16 de agosto del 2021*



**Ing. Ramiro Jaramillo**  
**DIRECTOR**



**Eco. Sergio Fierro**  
**PAR ACADÉMICO**

**ING. RAMIRO FERNANDO JARAMILLO VILLAFUERTE, EN CALIDAD DE DIRECTOR ACADÉMICO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,**

**CERTIFICA**

Que los señores **SANTILLAN SANTILLAN WILSON ENRIQUE Y HINOJOZA HINOJOZA JERSSY JOHANNA**, estudiantes de la carrera de **Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, han cumplido con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito el día de la defensa, al proyecto denominado **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CONFITES “EL SALINERITO” DE LA PARROQUIA SALINAS PROVINCIA DE BOLÍVAR, AÑO 2021.”**, en tal virtud faculto a los interesados continuar con el trámite pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 02 de septiembre del 2021

Atentamente,



-----  
**Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte**  
**DIRECTOR ACADÉMICO**



**ECO. SERGIO ENRIQUE FIERRO BARRAGAN, EN CALIDAD DE PAR  
ACADÉMICO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE  
INTERESADA,**

**CERTIFICA**

Que los señores **SANTILLAN SANTILLAN WILSON ENRIQUE Y HINOJOZA  
HINOJOZA JERSSY JOHANNA**, estudiantes de la carrera de **Ingeniería Comercial,  
Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, han cumplido  
con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito el día de la  
defensa, al proyecto denominado **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN  
LA EMPRESA CONFITES “EL SALINERITO” DE LA PARROQUIA  
SALINAS PROVINCIA DE BOLÍVAR, AÑO 2021.”**, en tal virtud faculto a los interesados  
continuar con el trámite pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 02 de septiembre del 2021

Atentamente,



-----

**Eco. Sergio Enrique Fierro Barragán  
PAR ACADÉMICO**



## DERECHOS DE AUTORIA NOTARIZADA

Nosotros, WILSON ENRIQUE SANTILLAN SANTILLAN con C.I 0250008265. y JERSSY JOHANNA HINOJOZA HINOJOZA con C.I. 2300396005, en calidad de autores del trabajo de investigación: **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CONFITES “EL SALINERITO” DE LA PARROQUIA SALINAS PROVINCIA DE BOLÍVAR, AÑO 2021.”** autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autores nos corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con la establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Wilson Enrique Santillan Santillan  
C.I 0250008265

Jerssy Johanna Hinojoza Hinojoza  
C.I. 2300396005

Di 2 copias.

**ESCRITURA PÚBLICA  
DECLARACION JURADA  
SEÑORITA JERSSY JOHANNA HINOJOZA HINOJOZA Y SEÑOR WILSON ENRIQUE  
SANTILLAN SANTILLAN**



En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, VEINTE Y CUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL VEINTE Y UNO, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen la señorita **JERSSY JOHANNA HINOJOZA HINOJOZA Y SEÑOR WILSON ENRIQUE SANTILLAN SANTILLAN**, portadores de las cédulas de ciudadanía números dos tres cero cero tres nueve seis cero cero guion cinco y cero dos cinco cero cero ocho dos seis guion cinco en su orden. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil solteros, capaces de contraer obligaciones, domiciliados en esta ciudad y Cantón, a quienes de conocerles doy fe en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía y papeletas de votación cuyas copias adjunto a esta escritura. Advertidas por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinadas en forma separada, de que comparecen al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentados en debida forma, prevenidos de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declaran lo siguiente: " Previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial: Que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado " **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CONFITES "EL SALINERITO" DE LA PARROQUIA SALINAS PROVINCIA DE BOLÍVAR, AÑO 2021**", es de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autores. Es todo cuanto podemos decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por los comparecientes, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que les fue a los comparecientes íntegramente por mí el Notario, se ratifican en todo su contenido y firman conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

**SRTA. JERSSY JOHANNA HINOJOZA HINOJOZA**

**SR. WILSON ENRIQUE SANTILLAN SANTILLAN**

**Doctor Guido Fabian Fierro Barragan**  
**NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA.**



## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	CAPÍTULO I .....	1
1.1.	Descripción del Problema .....	2
1.2.	Formulación del Problema.....	3
1.2.1.	Preguntas de Investigación .....	3
1.3.	Justificación .....	4
1.4.	Objetivos.....	5
1.4.1.	Objetivos General .....	5
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	5
1.5.	Hipótesis .....	6
1.5.1.	Variables .....	6
1.6.	Comprobación de la Hipótesis .....	7
1.6.1.	Operacionalización de variables .....	8
1.6.1.1	Operacionalización de variables Independiente.....	8
1.6.1.2.	Operacionalización de variables Independiente.....	8
2.	CAPÍTULO II .....	9
2.1.	Antecedentes .....	10
2.2.	Marco Científico .....	11
2.3.	Marco Conceptual .....	13
2.4.	Marco Legal .....	15
2.5.	Marco Georeferencial .....	18
3.	CAPÍTULO III.....	20
3.1.	Tipo de Investigación.....	21
3.1.1.	Enfoque de la investigación .....	21
3.2.	Métodos de Investigación .....	22
3.2.1.	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	22

3.2.1.1	Universo, Población y Muestra.....	23
3.2.1.2	Procesamiento de la Información.....	23
4.	<b>CAPÍTULO IV</b> .....	25
4.1.	Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	26
5.	<b>CAPÍTULO V</b> .....	41
5.1.	Propuesta.....	42
5.1.1.	Alcance.....	42
5.1.2.	Objetivos.....	42
5.1.2.1.	Objetivos General.....	42
5.1.2.2.	Objetivos Específicos.....	42
5.1.3.	Diagnóstico de situación inicial.....	42
5.2.	Desarrollo de la propuesta.....	45
5.3.	Determinación de actores.....	46
5.4.	Determinación de competencias.....	47
5.5.	Diseño de formulario modelo de desempeño por competencias.....	49
6.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	52
7.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	53
8.	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	56
9.	<b>ANEXOS</b> .....	56
9.1	Cronograma (Gantt).....	57
9.2.	Presupuesto Ejecutado.....	58
9.3.	Instrumentos de recopilación de datos.....	59
10.	Fotos.....	64

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización Dependiente .....	8
Tabla 2 Operacionalización Independiente .....	8
Tabla 3 Tabulación de datos pregunta 1 .....	26
Tabla 4 Tabulación de datos pregunta 2.....	27
Tabla 5 Tabulación de datos pregunta 3.....	28
Tabla 6 Tabulación de datos pregunta 4.....	29
Tabla 7 Tabulación de datos pregunta 5.....	30
Tabla 8 Tabulación de datos pregunta 6.....	32
Tabla 9 Tabulación de datos pregunta 7.....	33
Tabla 10 Tabulación de datos pregunta 8.....	34
Tabla 11 Tabulación de datos pregunta 9.....	35
Tabla 12 Tabulación de datos pregunta 10.....	36
Tabla 13 Tabulación de datos pregunta 11.....	37
Tabla 14 Tabulación de datos pregunta 12.....	38
Tabla 15 Tabulación de datos pregunta 13.....	39
Tabla 16 Catálogo de competencias generales.....	48
Tabla 17 Catálogo de competencias específicas .....	49
Tabla 18 FORMULARIO MODELO DE DESEMPEÑO FD1 .....	50
Tabla 19 FORMULARIO ACTA DE CONFORMIDAD AC1 .....	51
Tabla 20 Cronograma GANTT .....	57
Tabla 21 Presupuesto del Proyecto de Investigación .....	58

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Salinas - Guaranda - Bolívar – Ecuador.....	19
Gráfico 2 Representación gráfica de datos pregunta 1.....	27
Gráfico 3 Representación gráfica de datos pregunta 2.....	28
Gráfico 4 Representación gráfica de datos pregunta 3.....	29
Gráfico 5 Representación gráfica de datos pregunta 4.....	30
Gráfico 6 Representación gráfica de datos pregunta 5.....	31
Gráfico 7 Representación gráfica de datos pregunta 6.....	32
Gráfico 8 Representación gráfica de datos pregunta 7.....	33
Gráfico 9 Representación gráfica de datos pregunta 8.....	34
Gráfico 10 Representación gráfica de datos pregunta 9.....	35
Gráfico 11 Representación gráfica de datos pregunta 10.....	36
Gráfico 12 Representación gráfica de datos pregunta 11.....	37
Gráfico 13 Representación gráfica de datos pregunta 12.....	38
Gráfico 14 Representación gráfica de datos pregunta 13.....	39
Gráfico 15 Organigrama actual de la empresa.....	43
Gráfico 16 Organigrama propuesto de la empresa.....	46

## **Introducción**

El presente proyecto de investigación se realizó en la Parroquia Salinas de Guaranda, donde se aplicó el modelo de evaluación de desempeño por competencias, dirigido al Departamento de Talento Humano en la empresa Confites “El Salinerito”, el mismo que está estructurado en tres capítulos, a fin de obtener un enfoque más amplio sobre el tema.

En el Capítulo I, se abordaron de forma general las formulaciones del proyecto, la descripción del problema de investigación que aborda nuestro proyecto, las preguntas investigativas que se derivan del mismo, las motivaciones junto con la importancia, relevancia y trascendencia que tendría nuestro trabajo; así como los objetivos que esperamos conseguir al realizarlo, y las hipótesis que serán planteadas conjuntamente con toda su operacionalidad y la comprobación o rechazo de las mismas.

Posteriormente en el Capítulo II, se ha incluido la investigación teórica en la que se basa nuestro trabajo desde los antecedentes investigativos previos relacionados a nuestro tema, como la sustentación científica, conceptual, legal y georeferencial del presente proyecto de investigación.

En el capítulo III, hace referencia al marco metodológico de la investigación, en base al tipo, enfoque y métodos utilizados en la misma; de la misma forma las técnicas e instrumentos con lo que se ha recopilado información, su análisis y procesamiento.

Últimamente se redacta las conclusiones y recomendaciones que se tratan de la parte más importante del presente proyecto de investigación; pues se trata en primer lugar de la información o conocimiento que se ha generado a partir de realizar este proyecto, y además de las posibles recomendaciones que se pueden inferir de todo lo asimilado.



## **Resumen Ejecutivo**

En el presente trabajo de investigación realizamos el Modelo Evaluación de Desempeño por Competencia, en el Departamento de Talento Humano en la empresa Confites “El Salinerito”, con la finalidad de brindar un aporte para la organización.

El motivo de seleccionar el tema investigación fue al conocer que la empresa no contaba con modelo evaluación adecuado para el personal, ya que el modelo evaluación por competencia cuenta con la herramienta adecuada para conocer las aptitudes, actitudes y destrezas de cada uno de los empleadores, y así logrando el cumplimiento de objetivos de la organización.

Como respuesta a esta problemática proponemos un modelo de evaluación de desempeño por competencia, dirigido al departamento de talento humano, que permita ir hacia un mismo objetivo institucional, buscando la excelencia dentro de la empresa.

Se encuentra ubicada en la parroquia Salinas, en cantón Guaranda, Provincia Bolívar llamada así por las minas de sal que existen en esta zona y que es la única del comienzo de trabajo para la población.

**Palabras clave:** Evaluación 1, Desempeño 2, Competencia 3, Talento Humano 4, Empresa 5.

## **Abstract (Summary)**

In this research work we carried out the performance evaluation model by competence, aimed at the human talent department in the confectionery company “El Salinerito”, in order to provide a contribution to the organization.

The reason for selecting the research topic was to know that the company did not have an adequate evaluation model for the personnel, since the evaluation model by competence has the adequate tool to know the aptitudes, attitudes and skills of each one of the employers, and thus achieving the fulfillment of the organization's objectives.

In response to this problem we propose a model of performance evaluation by competence, aimed at the human talent department, which allows to go towards the same institutional objective, seeking excellence within the company.

The company is located in the Salinas parish, in the Guaranda canton, Bolivar Province, named after the salt mines that exist in this area and which is the only one in the beginning of work for the population.

Key words: Evaluation 1, Performance 2, Competence 3, Human Talent 4, Company 5.

# CAPÍTULO I

## **1.1. Descripción del Problema**

La evaluación del desempeño de talento humano, es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa de grado de eficiencia de los empleados que llevan a cabo las actividades y responsabilidades en cada uno de los puestos.

En la empresa Confites “El Salinerito” en la Parroquia de Salinas, Cantón Guaranda, se ha podido constatar luego de realizar un análisis que no cuentan con ningún modelo de evaluación formal, lo que no permite conocer actualmente cual es el grado de consecución de los objetivos y metas de la organización, además de que se desconoce las necesidades de formación de los trabajadores impidiendo el desarrollo profesional de los mismos a largo plazo.

Mediante la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño por competencias en el departamento de talento humano se busca explicar detalladamente los beneficios y ventajas del mismo y el posible impacto que tendrá dentro de la organización ayudando de esta manera mejorar significativamente el desempeño de los colaboradores y logrando mayor eficiencia con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño por competencias se pretende incentivar mejoras y actualizaciones de las habilidades y conocimientos de cada uno de los trabajadores, influyendo directamente en su productividad, además, se pretende hacer énfasis en la aplicación de procesos de capacitación continua que permita a los colaboradores maximizar sus esfuerzos y minimizar de forma gradual sus deficiencias, logrando así, una motivación y mayor rendimiento en su labor a mediano y largo plazo.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo influirá la aplicación del modelo de evaluación de desempeño por competencias en la productividad de los colaboradores del departamento de Talento Humano en la Empresa Confites “El Salinerito” de la Parroquia Salinas provincia de Bolívar, año 2021?

### **1.2.1. Preguntas de Investigación**

1. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño de talento humano dentro de la institución?
2. ¿Cuál es el mejor modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades y requerimientos de la organización?
3. ¿Cuál será el impacto que tendrá la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño por competencias en el personal de la empresa Confites “El Salinerito” de la parroquia Salinas provincia Bolívar?

### **1.3. Justificación**

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la parroquia Salinas, cantón Guaranda, provincia Bolívar, esto se llevó a cabo con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa de Confites “El Salinerito”.

La investigación se nos facilitó teniendo el conocimiento de la empresa, con la disposición de información por parte del director de la empresa y una gran apertura en el departamento talento humano; de la misma forma de todo el personal que nos brindó todas las facilidades para realizar este proyecto.

Mediante el modelo propuesto de evaluación por competencias y su futura aplicación de modelo evaluación el principal beneficiario será la empresa confite “El Salinerito”, por ende los colaboradores y el personal administrativos ya que la evaluación por competencia cuenta con tres procesos claves que se representa como (enseñanza, aprendizaje y desarrollo humano), los cuales están directamente relacionados con tres propiedades deseables en el personal de la empresa que son las aptitudes, actitudes y el conocimiento.

Por tanto, se busca que este modelo llegue a convertirse en una herramienta de gestión del talento humano que nos permita realizar proyecciones y planes de trabajo sobre el personal de trabajo de la empresa.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivos General**

Proponer un modelo de evaluación de desempeño por competencias para el departamento de talento humano de la empresa Confites “El Salinerito” de la Parroquia Salinas provincia Bolívar, año 2021

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual referente al desempeño del talento humano de la empresa Confites “El Salinerito” de la Parroquia Salinas provincia Bolívar, año 2021
- Analizar la información sobre los distintos modelos de evaluación de desempeño del talento humano en diferentes fuentes de información bibliográfica.
- Contribuir con el mejoramiento del desempeño del departamento de talento humano

## **1.5. Hipótesis**

El modelo de evaluación de desempeño por competencias incrementará la productividad del departamento de Talento Humano en la empresa Confites “El Salinerito” de la parroquia Salinas provincia de Bolívar, año 2021.

### **1.5.1.**

### **Variables**

#### **Variable Dependiente**

Productividad del departamento de talento humano

#### **Variable Independiente**

Modelo de evaluación de desempeño por competencias



## **1.6. Comprobación de la Hipótesis**

### **Hipótesis nula**

El modelo de evaluación de desempeño por competencias no influirá en la productividad del departamento de Talento Humano en la empresa Confites “El Salinerito” de la parroquia Salinas provincia de Bolívar, año 2021.

### **Hipótesis alternativa**

El modelo de evaluación de desempeño por competencias influirá de manera positiva en la eficiencia de las actividades del departamento de Talento Humano en la empresa Confites “El Salinerito” de la parroquia Salinas provincia de Bolívar, año 2021.

## 1.6.1. Operacionalización de variables

### 1.6.1.1. Operacionalización de variables Independiente

#### *Operacionalización Dependiente*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Productividad del departamento de talento humano	Es la capacidad que tiene a los empleados para producir más sin la necesidad de aumentar los recursos.	Interno	Conocimiento
			Habilidades
		Externa	Actitudes
			Orientación
Capacidades			

*Tabla 1 Operacionalización Dependiente*  
*Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

### 1.6.1.2. Operacionalización de variables Independiente

#### *Operacionalización independiente*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Modelo de evaluación de desempeño por competencias	El modelo de evaluación nos permitirá conocer, el nivel de calidad de cumplimiento de cada una de las actividades.	Interno	Motivación
			Responsabilidad
		Externa	Nivel de educación
Ocupación adicional			

*Tabla 2 Operacionalización independiente*  
*Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

# CAPÍTULO II

## **2.1. Antecedentes**

### **Caracterización de lugar de investigación**

La Fundación familia Salesiana es de una organización social sin fines de lucro, legalmente constituida y reconocida por el ministerio de inclusión económica y social mediante acuerdo ministerial N° 0486 del 1 de febrero de 2002. (Chamarro, 2019)

Salió de la idea de apoyar la labor pastoral desplegada a lo largo de 40 años por parte del P. Antonio Polo como representante en Salinas de la misión Salesiana Talagua - Guayco y de la sociedad salesiana en el Ecuador. (Chamarro, 2019)

(Chamarro, 2019) menciona el objetivo de la Fundación se encamina a la atención a niños, jóvenes, mujeres, adulto mayores y personas con discapacidad, sobre todo a los más pobres a través de los servicios pastorales y mediante la creación de actividades para generar empleo; el mejoramiento a la calidad educativa en toda la parroquia teniendo como referente principal el sistema preventivo.

(Chamarro, 2019) plantea que acanalar recursos de instituciones nacionales y extranjeras para atender a grupos vulnerables en actividades formativas, educativas, salud y asistencia social.

En los 18 años de vida institucional la fundación renovados veces sus estatutos en 2011 el ministerio de bienestar social exige la reforma al estatuto para que la Fundación pueda ejecutar convenios para atención a adultos mayores y niños en el centro de gerontología y los centros infantiles del buen vivir, respectivamente; debido a que el estatuto inicial contempla la atención a jóvenes sobre todo los más pobres. En esta reforma se instruye como objetivo específico la gestión de una radio comunitaria para ser beneficiarios de la frecuencia radial comunitaria que recién en 2017 el estado con sede en forma definitiva y por 15 años la frecuencia radial denominada a radio comunitaria Salinerito 89.9 FM repetidoras en Simiatug y Cashca Totoras para cubrir los tres cantones de la provincia: Chimbo. Guaranda y San

Miguel. Una nueva reforma se dará en 2020 luego de 4 años de análisis de la mejor versión del estatuto acorde a la realidad en la que se resuelve. (Chamarro, 2019)

## 2.2.

### **Marco Científico**

#### **Talento humano**

Talento humano es la persona que tiene la capacidad de realizar cada uno de las actividades siendo responsable de ellas. Según (Ugarte, 2015) “que el recurso que fortalece todas las actividades y procesos organizacionales; por lo cual requiere de la aplicación de políticas y normas que generen bienestar social en del beneficio de la organización y el entorno de las empresas” en sí ayuda a la organización en desarrollo de los procesos organizacional.

#### **Administración Talento Humano**

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ellos es necesarios tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. (Chávez, 2016)

#### **Entrevistas de Selección**

Es un proceso en donde interactúan dos o más personas, con el objetivo de que el entrevistador pueda identificar ciertos criterios de comportamiento y personalidad para tomar una decisión (Ugarte, 2015).

#### **Pruebas de Simulación**

(Ugarte, 2015) forma parte de las técnicas de dinámica en grupo, en donde se dramatiza una situación ahora, en donde se busca que el grupo actúe de acuerdo a su conducta y de esta manera establecer vínculos habituales o nuevos.

## **Inducción**

(Almeida, 2015) Define que la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante el departamento de talento humano establece por escrito las pautas, de modo de que acción sea uniforme y planificada.

## **Evaluación del desempeño**

Es una valoración sistemática de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo (Chávez, 2016).

## **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano hace referente al conjunto de procesos que una organización a través de su departamento de recurso humano. Según (Chávez, 2016):

Se requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (pág. 16).

Esta definición hace comprender, para seleccionar personal debemos conocer el proceso de reclutamiento y seguimiento con ellos la empresa contara con el talento humano comprometida a cumplir cada uno de las actividades.

## **Reclutadores**

El éxito del reclutamiento consiste en tener una buena imagen personal, interesarse en las prioridades del candidato y tratar sus puntos de interés. (Mondy, 2010)

## **2.3. Marco Conceptual**

### **Reclutamiento de personal**

Por medio del reclutamiento, la organización que forma parte del mercado de trabajo envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de TH. (Chiavenato, 2009)

### **Selección al personal**

La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento (Chiavenato, 2009)

### **Capacitación**

La capacitación es una de las cuestiones más esenciales dentro de las instituciones, para la actualización de los conocimientos de los empleados. Según (Chiavenato, 2009) “Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (pág. 29). Esta definición se enfatiza que es el desarrollo de la competencia dentro de las evaluaciones de talento humano.

### **Confiabledad**

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con el cumplimiento por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución. (Chiavenato,2009)

### **Planificación**

Es acción que se lleva a cabo para cumplir con los objetivos planificadas en un determinado tiempo. Según (Espejo, 2016) “La planeación cubre la brecha que va desde

donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades” (pág. 25)

Se define que da a conocer el punto de partida y la finalización, y la minimización de riesgo de los procesos.

### **Proceso**

Es unos pasos continuos que se da dentro de desarrollo de las actividades, dando conocimiento a los clientes las respectivas características. Según (Chiavenato, 2009):

Es un conjunto de actividades ordenadas que tienen por objeto crear un producto determinado para un cliente. Es un orden de las actividades que cumplen cada uno de las organizaciones en el tiempo y espacio, con un inicio, un fin entrada y salida clara. (pág. 16)

Inca que es una secuencia que tiene cada una de las actividades, que eso debe llevar a cabo en un determinado tiempo indicado.

### **Reclutamiento**

En el proceso de reclutamiento la institución atrae a candidatos a los talentos humanos para abastecer su proceso dentro de las organizaciones, y funciona como un proceso de comunicación entre el reclutador y reclutamiento mediante el proceso administrativo. (Chiavenato, 2009)

### **Selección del personal**

Es un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, que tengan las características necesarias para llenar el espacio de la empresa, buscando entre los varios candidatos. (Chiavenato, 2009)

### **La evaluación por desempeño**

La evaluación del desempeño es medir la capacidad de cada uno de los empleados, con el fin de conocer el alcance de cumplimiento de las actividades. Según (Chiavenato, 2009) “es



la apreciación, metódica, de la actuación de cada individuo en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que debe conseguir, la competitividad que ofrece y su potencial de desarrollo en la empresa.” (p. 243). Donde demuestra la actitud y la capacidad de cada persona con relación de las tareas.

### **Evaluación**

La evaluación es un juicio donde permite conocer el nivel de capacidad, tomando en consideración un conjunto de criterios, reglas y normas, con ello se identifica el valor de importancia de algo.

### **Autoevaluación del desempeño**

Según (Chiavenato, 2009) define como el ideal que cada persona evalúa su propio desempeño y el alcance de las actividades a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las instituciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo.

### **Remuneración.**

Es un proceso que incluye todas las formas de cancelación o recompensas que se entregan a los trabajadores por parte de cumplimiento de las actividades y que se derivan de su empleo. (Chiavenato, 2009)

## **2.4. Marco Legal**

La **Constitución de la República del Ecuador** en la Sección Segunda del trabajo; en el Art. 35. El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado el que asegurará al trabajador el respecto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia se regirá por las siguientes normas fundamentales: (Constitución de la República del Ecuador, 2008.)

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetará a los principios del derecho social.
2. El estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.

3. El estado garantizara la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptara a las medidas para su ampliación y mejoramiento
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Sera nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, con todo desde la terminación de la relación laboral.
5. Sera valida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y celebre ante autoridad administrativas o juez competente.
6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplica en el sentido más favorable a los trabajadores.
7. La remuneración de trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón de trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
8. Los trabajadores participaran en las utilidades liquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
9. Se garantiza el derecho de organización de trabajadores y empleados y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para tos efectos de las relaciones laborales en las instituciones del estado, el sector laboral estará representando por una sola organización.

**Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria** a este tipo de organizaciones es por este motivo que consideramos en analizar las leyes que normalizan a la empresa Confites “El Salinerito”.

Se manifiesta que (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011) por la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan:

En que se desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando del trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación

**Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria** en el Título II De la Economía Popular y Solidaria; en la Sección I.- De las organizaciones del sector Comunitario, en el Art. 15 Sector Comunitario señala: Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, género, cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011).

De acuerdo Art. 16.- Estructura interna. - Las organizaciones del Sector Comunitario adoptarán, la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 9)

Se manifiesta en el Art. 17.- Fondo Social. - Para el cumplimiento de sus objetivos, las organizaciones del Sector Comunitario, contarán con un fondo social variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente evaluados por su máximo órgano de gobierno. También formarán parte del fondo social, las donaciones, aportes o contribuciones no reembolsables y legados que recibieren estas organizaciones (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011)

**DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR COOPERATIVO** Art. 21.-Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011)

**Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado;** Según (Administración Del Talento Humano, 2014) De acuerdo el numeral 407-04 Evaluación del desempeño: Se establece que la máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 38)

## 2.5. Marco Georeferencial



## **Latitud y Longitud**

Salinas de Guaranda, Ecuador en el mapa, a la que pertenece. Coordenadas de latitud y longitud: -79.019486, -1.405508.

La empresa de Confites “El Salinerito” se localiza en la Parroquia de Salinas de Tomabelas, que es una parroquia rural ubicada en la zona nororiental de la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar con una altitud estimada 3550 msnm y que tiene una extensión de 492 km<sup>2</sup>.

La Fábrica de Confites “El Salinerito” empezó su actividad en el año 1992. A lo largo de un arduo proceso de aprendizaje, los trabajadores de la Fundación Familia Salesiana

*Gráfico 1 Salinas - Guaranda - Bolívar – Ecuador*  
*Fuente: Google map, s.f.*

Salinas, adoptaron sus técnicas y recetas de elaboración. Hoy en día, la Fábrica de Confites elabora una amplia gama de chocolates, de una manera artesanal, utilizando la mejor materia prima: el Cacao Ecuatoriano "Nacional Fino de Aroma". (Organizaciones Sociales, 2020)

# CAPÍTULO III

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación fue desarrollada a través de un método conocido como enfoque de investigación, que busca extraer información cualitativa desde las personas que trabajan en el departamento de talento humano de la empresa Confites el “Salinerito”. Además, este método nos facilita en desarrollar a través en documentación, las entrevistas y la visita de campo, hasta llegar a considerar que la información obtenida es la necesaria para la investigación.

### **3.1. Tipo de Investigación**

**Investigación descriptiva.** - nuestra investigación se llevará a cabo el método descriptivo, porque nos permite describir la realidad de la situación del departamento de Talento Humano y conocer el proceso de evaluación existente dentro de la empresa Confites “El Salinerito”.

**Investigación de Campo.** – la investigación se llevará a cabo en la parroquia Salinas en el departamento de talento humano lo cual permite el contacto directo con los empleados y el personal administrativo.

**Investigación histórica.** – La presente investigación también se enfatizará en lo histórico porque nos permite sujetar en los datos históricos o experiencias pasada, describe lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados, se basa fundamentalmente en describir los hechos; porque el investigador depende de los fuentes primarias y secundarias las cuales proveen la información y a las cuales el investigador debe examinar la situación actual. (Grajales, 2015)

#### **3.1.1. Enfoque de la investigación**

Cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la

recolección, análisis e interpretación de los datos. (Solís, 2019). Esta investigación se enfocará en método deductivo, ya que comprende todo el proceso de investigación en departamento de Talento Humano establecidos al momento de realizar una evaluación de competencia.

### **3.2. Métodos de Investigación**

**Método inductivo.** - este método se aplica en el análisis de varios estudios relacionados con el tema de investigación, con objetivo de conocer y determinar la evaluación por competencia dentro de Talento Humano.

**Método deductivo.** – en esta investigación nos permite generar un vínculo entre la teoría investigada y la determinación de problemas más comunes en las empresas mediante la observación y el contacto directo con el personal administrativo.

**Investigación casual.** - la investigación nos ayuda a identificar causa y efecto de los problemas que se han dado en la empresa Confites el “Salinerito”

**Método estadístico.** – este método nos permite analizar y desarrollo la tabulación, y cuantificación de los datos obtenidos mediante la elaboración de encuesta o entrevista, que con ello realizamos la representación gráfica, para dar una correcta solución al problema desarrollada.

#### **3.2.1. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

##### **Entrevistas**

La entrevista es una especie de conversación seria entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado y el informante; es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar hipótesis de trabajo (Ñaupas Paitán, 2014)



Se aplicó una guía de entrevista con el director del talento humano de la empresa Confites “El Salinerito” de la parroquia Salinas, con este podemos extraer información real y necesaria para detectar el problema y proponer una solución.

**Encuestas.** - Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, que la información es proporcionada por los mismos; sobre opiniones, actitudes o conocimientos, (Espinoza, 2007)

La encuesta se aplicó al personal administrativo y empleados que conforman la empresa Confites el “Salinerito” de la parroquia de salinas, que hoy en día se ha presentado como una de las técnicas de recolección de información más usadas a través de un cuestionario con un conjunto de preguntas con el propósito de obtener información directa de las personas.

**Observación.** - Es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, ósea en sentido amplio, el experimento. (Medina, 2012)

### **3.2.1.1. Universo, Población y Muestra**

De acuerdo a los datos obtenidos de la empresa Confites “El Salinerito” cuenta con un universo de 25 empleados, por lo cual al ser un universo tan pequeño no se calcula la muestra, sino que se tomará el total del mismo para la respectiva investigación.

### **3.2.1.2. Procesamiento de la Información**

Por procesamiento de datos se entienden habitualmente las técnicas usadas para manipular datos, que es un símbolo lingüístico o numérico que representa ya sea algo concreto como abstracto. Procesamiento de datos es cualquier ordenación o tratamiento de datos, o los elementos básicos de información, mediante el empleo de un sistema. (Cuéllar, 2013)

En el procesamiento de información, se puede detallar las preguntas y respuestas sea de la encuesta, y de la misma se presenta con la herramienta de cálculo Excel en las tablas, gráficas

y los pasteles de la información que tenga mayor énfasis o relación con el cumplimiento de los objetivos de tema de investigación.

# **CAPÍTULO IV**

#### 4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Se iniciará el análisis de resultados, con la información que se obtuvo a través de la entrevista; la cual se adjuntará al presente proyecto de investigación en el apartado de anexos; de la cual se obtuvo mucha información relevante, tal como que la empresa actualmente cuenta con la certificación de BPM Buenas Prácticas de Manufactura en el sector de Alimentos Procesados, con lo cual ya conocemos de antemano que la empresa cumple con estándares y procesos que regulan su funcionamiento, entre los cuales se encuentran requisitos de la gestión de Talento Humano y evaluaciones al personal, pero no comprende evaluaciones de desempeño por competencias, que es el enfoque central de nuestro proyecto de investigación.

De la misma forma a continuación se van a analizar, tabular e interpretar los resultados que se han obtenido de las encuestas realizadas a los 25 empleados de la empresa de Confites “El Salinerito”, análisis que se ha realizado individualmente de cada pregunta de la encuesta realizada.

##### 1. ¿Las actividades que se efectúan en la empresa se las realizan de forma planificada?

Respuestas	Cuenta de Población
Si	24
No	1
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 3 Tabulación de datos pregunta 1  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

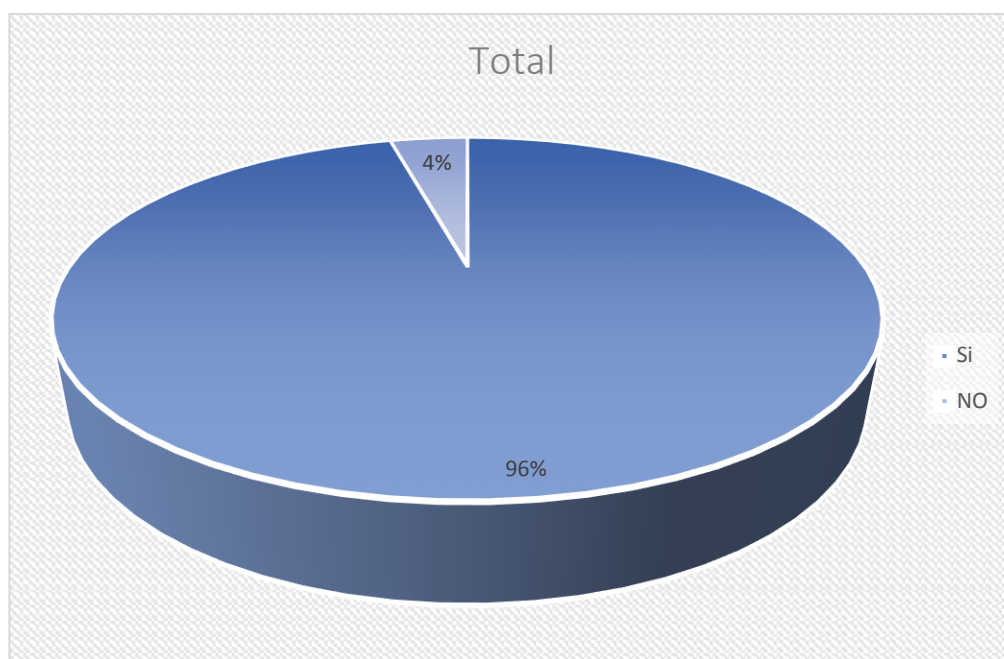


Gráfico 2 Representación gráfica de datos pregunta 1  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

### **Análisis e Interpretación pregunta #1**

Se puede deducir de las respuestas que la empresa en efecto tiene planificación de actividades, gracias a la mayoría de respuestas afirmativas que se han obtenido, frente a un porcentaje relativamente bajo que puede ser casos excepcionales, estadísticamente podrían ser tratados como datos atípicos.

### **2. ¿La institución maneja procesos de gestión administrativa del Talento Humano?**

Respuestas	Cuenta de Población
Si	21
No	4
<b>Total general</b>	<b>25</b>

Tabla 4 Tabulación de datos pregunta 2  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

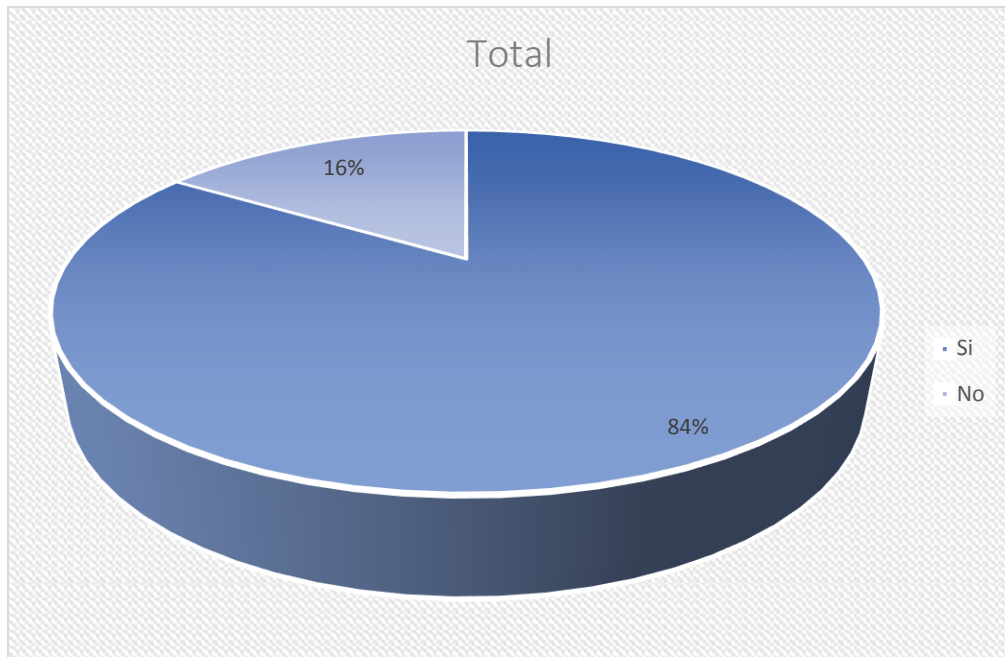


Gráfico 3 Representación gráfica de datos pregunta 2  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

### Análisis e Interpretación pregunta #2

Hemos inferido que hay cierto desconocimiento de una parte de la población, que se constituye en un porcentaje considerable versus una mayoría no tan elevada que en su defecto si conoce y está consciente de que si existe gestión administrativa de talento humano en la empresa.

### 3. ¿Conoce usted todos los procesos que debe cumplir en su desempeño laboral?

Respuestas	Cuenta de Población
Si	23
No	2
<b>Total general</b>	<b>25</b>

Tabla 5 Tabulación de datos pregunta 3  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

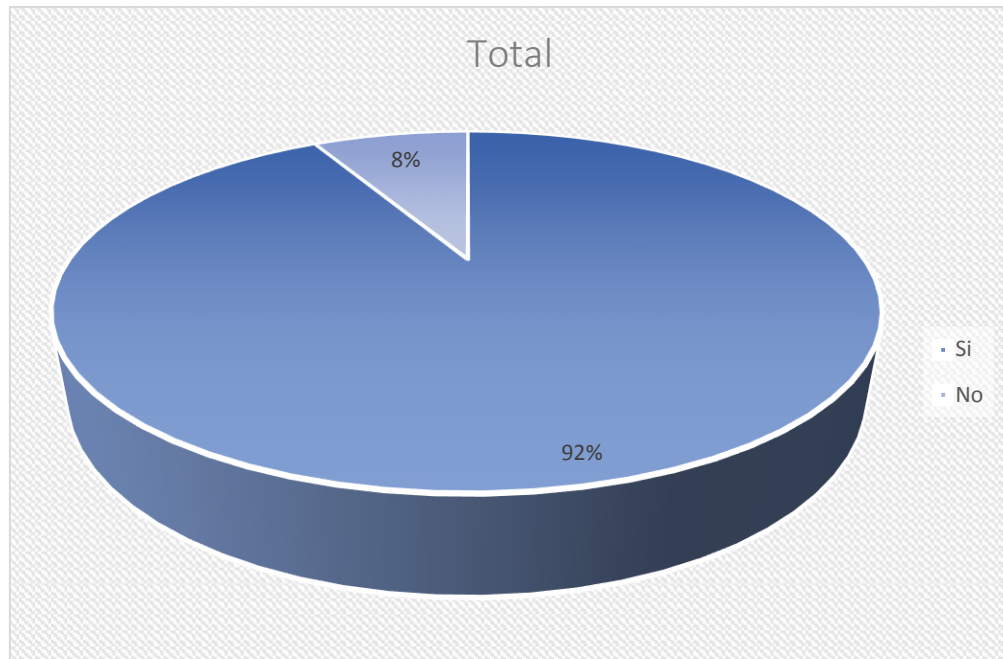


Gráfico 4 Representación gráfica de datos pregunta 3  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

### Análisis e Interpretación pregunta #3

Claramente se puede concluir gracias a estos resultados que una gran mayoría de la población conoce todo el proceso relacionado con el cumplimiento de sus labores en la empresa, y que una minoría pequeña no; la misma que puede tratarse como datos atípicos.

#### 4. ¿Conoce si la institución realiza algún tipo de evaluación de desempeño?

Respuestas	Cuenta de Población
Si	17
No	8
<b>Total general</b>	<b>25</b>

Tabla 6 Tabulación de datos pregunta 4  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

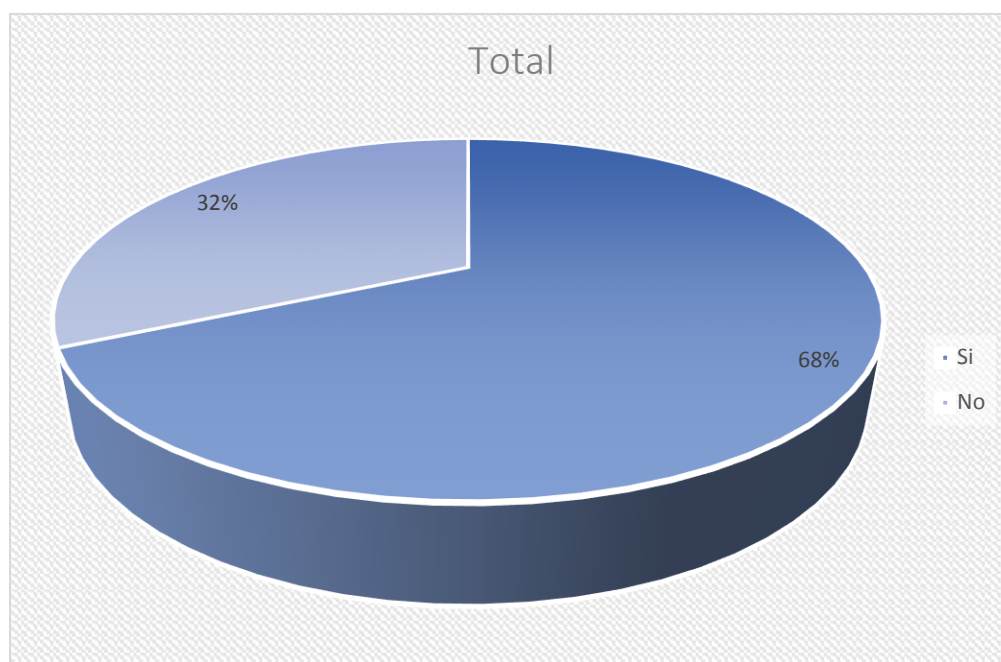


Gráfico 5 Representación gráfica de datos pregunta 4  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

#### **Análisis e Interpretación pregunta #4**

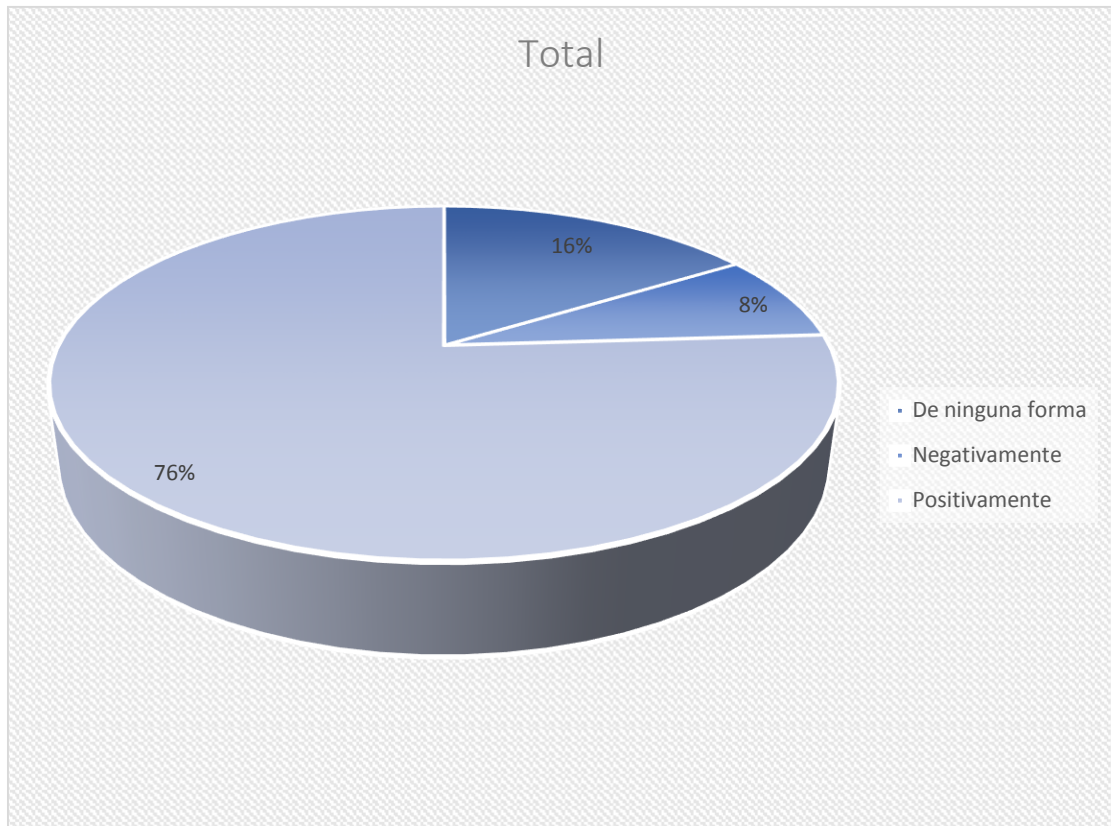
Tras el análisis realizado a los datos obtenidos hemos encontrado una mayoría no concluyente que, si conoce que, sobre la realización de evaluaciones de desempeño, aunque sea el caso que se ejecuten o no, pero si conocen del tema; y por otro lado un sector considerable de la población, que representa casi a un tercio de la totalidad de la población desconoce del tema en absoluto.

#### **5. ¿Cómo cree usted que aportaría al desempeño laboral de los empleados elaborar una evaluación de desempeño?**

<b>Respuestas</b>	<b>Cuenta de Población</b>
De ninguna forma	4
Negativamente	2
Positivamente	19
<b>Total general</b>	<b>25</b>

Tabla 7 Tabulación de datos pregunta 5  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza





*Gráfico 6 Representación gráfica de datos pregunta 5  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

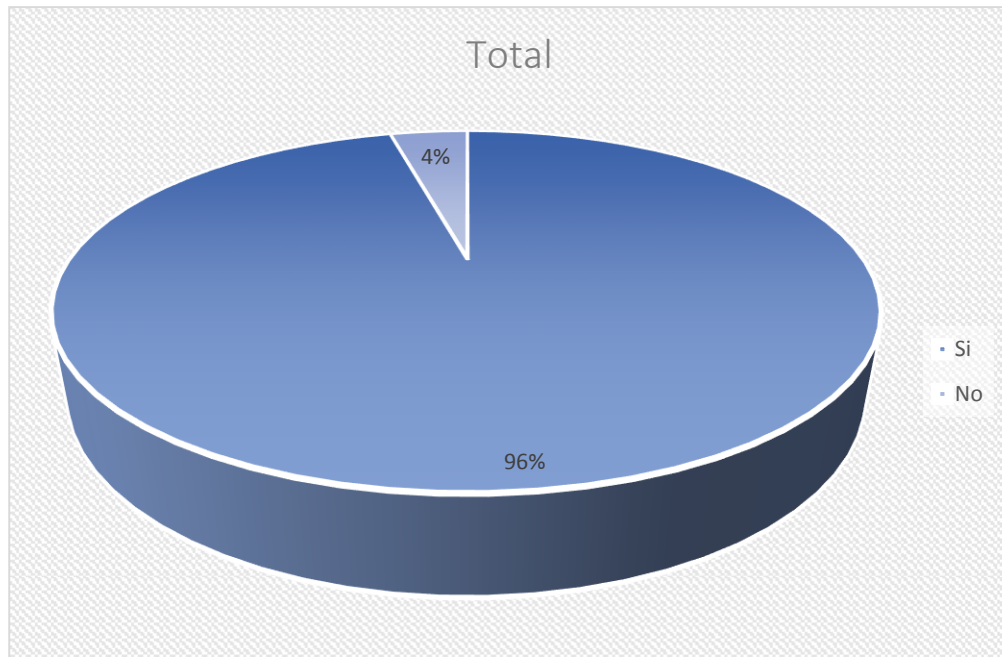
### **Análisis e Interpretación pregunta #5**

Con las respuestas obtenidas podemos concluir que la mayoría de la población, un poco más de las  $\frac{3}{4}$  partes de la misma opinan que realizar una evaluación de desempeño influirá positivamente en el desempeño laboral, mientras que otra parte de la población en un porcentaje mayor a la mitad del  $\frac{1}{4}$  restante considera que este tipo de valuaciones no influirán en nada en el actual desempeño de los trabajadores y, finalmente existe un porcentaje relativamente bajo que considera que los efectos de la realización de evaluaciones de desempeño laboral será perjudiciales a la performance laboral actual.

**6. ¿Cree usted que las funciones están claramente establecidas?**

Respuestas	Cuenta de Población
Si	24
No	1
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 8 Tabulación de datos pregunta 6  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 7 Representación gráfica de datos pregunta 6  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

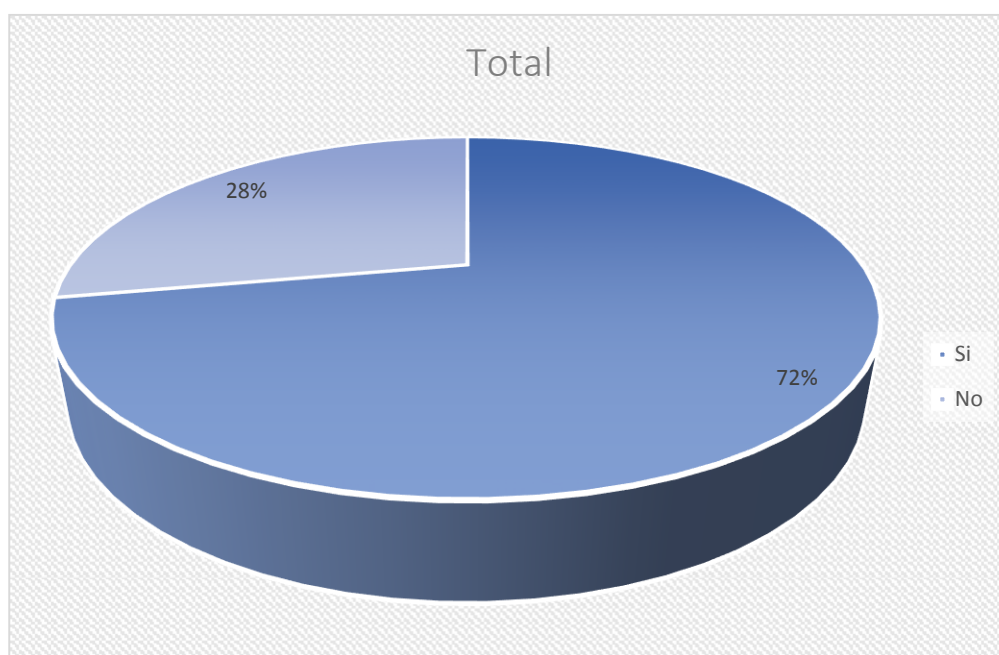
**Análisis e Interpretación pregunta #6**

Hemos podido deducir gracias a los datos obtenidos que existe una mayoría categórica que asevera que las funciones dentro de la empresa están establecidas de manera evidente, versus a un porcentaje extremadamente bajo que no piensa lo mismo; lo que puede tratarse de un caso atípico de datos.

**7. ¿Considera que la empresa debe elaborar un modelo de gestión con enfoque estratégico para la evaluación de desempeño?**

Respuestas	Cuenta de Población
Si	18
No	7
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 9 Tabulación de datos pregunta 7  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 8 Representación gráfica de datos pregunta 7  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

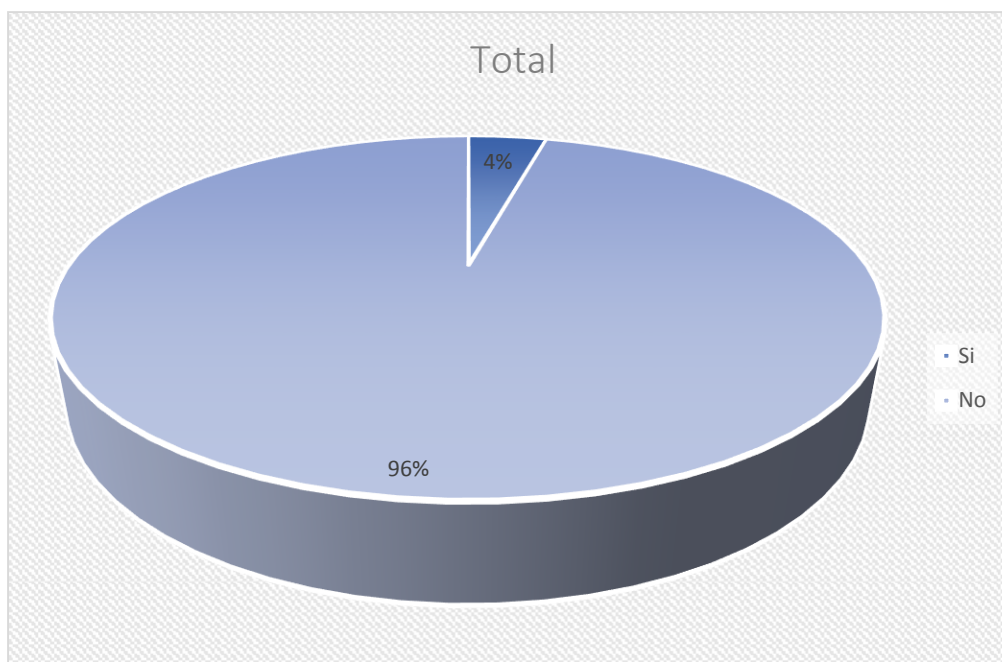
**Análisis e Interpretación pregunta #7**

Gracias a los datos obtenidos y al análisis de los mismos podemos concluir razonar que una mayoría casi convincente, constituida por cerca de  $\frac{3}{4}$  partes de la población total que está a favor de que la empresa elabore un modelo para la evaluación de desempeño, a través de un modelo de gestión, mientras que la otra parte de la población considera que la empresa no debería realizar este modelo.

**8. ¿En la institución se han realizado periódicamente evaluaciones de desempeño?**

Respuestas	Cuenta de Población
Si	1
No	24
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 10 Tabulación de datos pregunta 8  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 9 Representación gráfica de datos pregunta 8  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

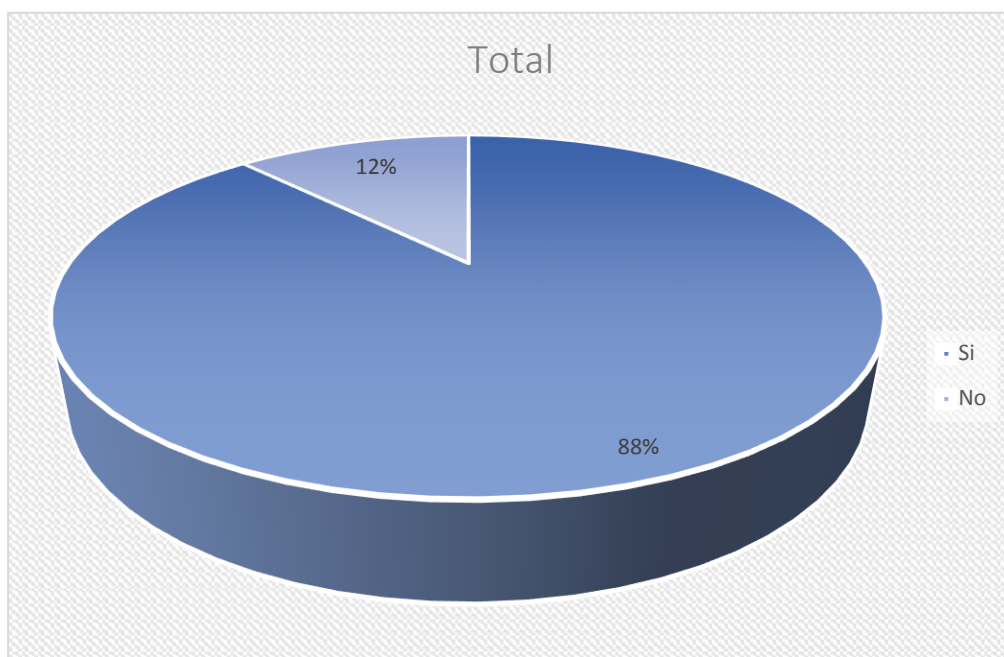
**Análisis e Interpretación pregunta #8**

Se puede inferir gracias a los resultados obtenidos que, si se han dado en la empresa evaluaciones de desempeño, pues la mayoría casi indiscutible afirma que así ha sido, versus una minoría casi intrascendente afirma que no.

**9. ¿Considera que dentro de la institución hay beneficios en la aplicación de la evaluación de su desempeño?**

Respuestas	Cuenta de Población
Si	22
No	3
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 11 Tabulación de datos pregunta 9  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 10 Representación gráfica de datos pregunta 9  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

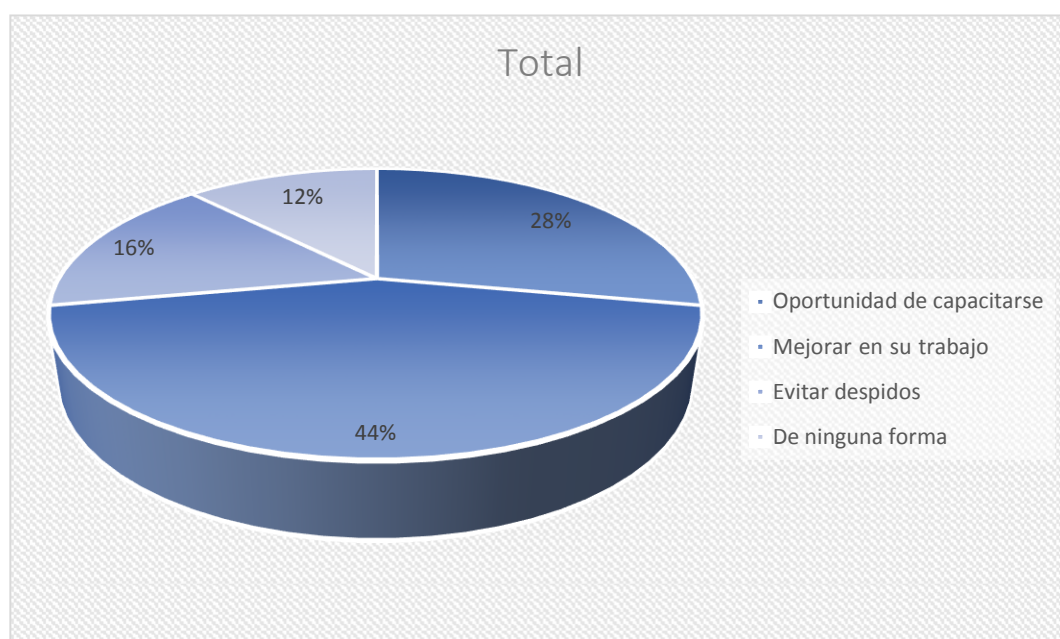
**Análisis e Interpretación pregunta #9**

Con las respuestas obtenidas claramente podemos deducir que la mayoría de la población, con una relación mayor a los  $\frac{4}{5}$  del total que, si existen beneficios en la aplicación de la evaluación de desempeño, mientras que un porcentaje constituido por menos del  $\frac{1}{5}$  de la población cree lo contrario.

**10. ¿En qué forma cree usted que una evaluación del desempeño ayudaría a los empleados de la empresa?**

<b>Respuestas</b>	<b>Cuenta de Población</b>
Oportunidad de capacitarse	7
Mejorar en su trabajo	11
Evitar despidos	4
De ninguna forma	3
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 12 Tabulación de datos pregunta 10  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 11 Representación gráfica de datos pregunta 10  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

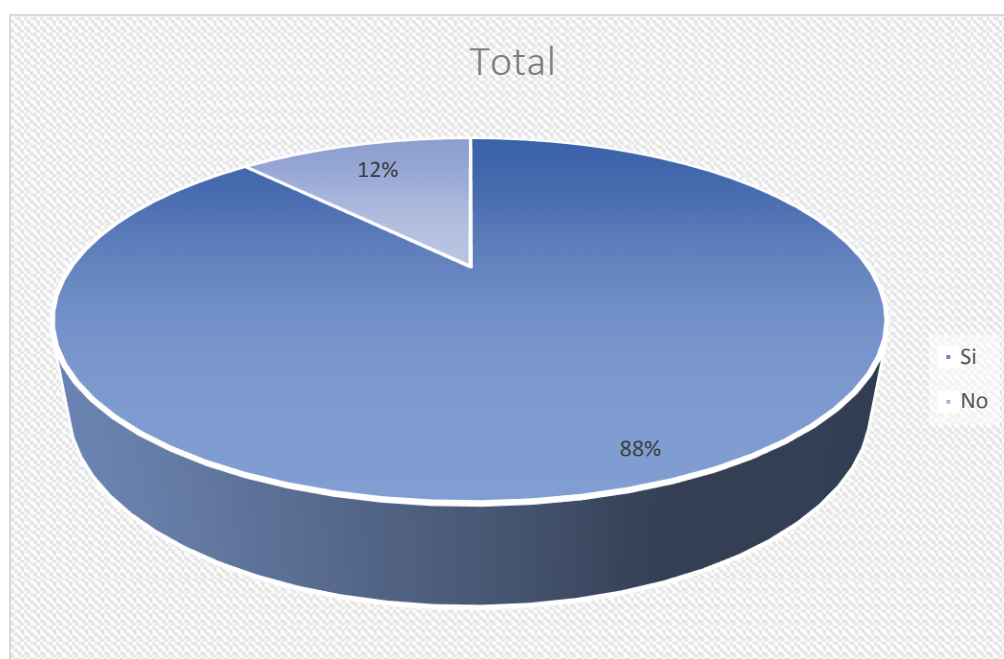
**Análisis e Interpretación pregunta #10**

Con los datos obtenidos de las respuestas hemos podido concluir que la mayoría en este caso no concluyente, constituida por menos de la mitad de la población, piensa que una evaluación de desempeño los ayudaría a mejorar en su trabajo, el siguiente segmento de la población, según el tamaño de los mismos, cree que la evaluación podría derivar en oportunidades de capacitarse, el tercer segmento piensa que está podría evitar despidos; mientras que el segmento más pequeño cree que la evaluación no tendría influencia en el desempeño laboral dentro de la empresa.

**11. ¿Estaría dispuesto implementar el modelo de evaluación desempeño por competencia en la organización?**

Respuestas	Cuenta de Población
Si	22
No	3
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 13 Tabulación de datos pregunta 11  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerissy Hinojoza*



*Gráfico 12 Representación gráfica de datos pregunta 11  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerissy Hinojoza*

**Análisis e Interpretación pregunta #11**

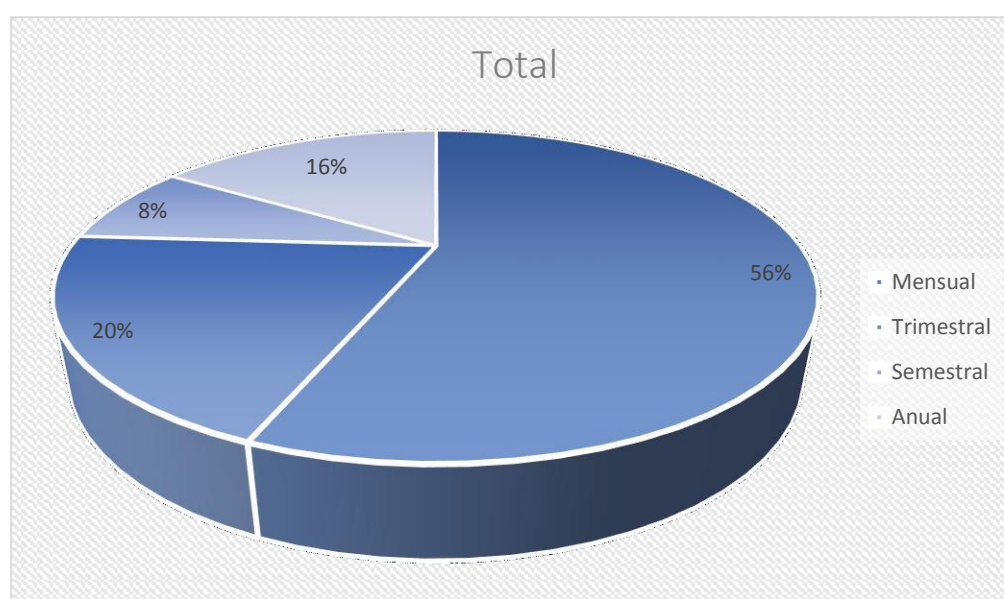
Hemos podido deducir gracias a las respuestas conseguidas que existe una mayoría determinante que desearía o estarían dispuestos a que se implemente el modelo de evaluación desempeño por competencia en la empresa, versus una minoría que no.



**12. ¿Con qué periodicidad considera estratégico plantear el proceso de evaluación de desempeño en la institución?**

Respuestas	Cuenta de Población
Mensual	14
Trimestral	5
Semestral	2
Anual	4
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 14 Tabulación de datos pregunta 12  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 13 Representación gráfica de datos pregunta 12  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

**Análisis e Interpretación pregunta #12**

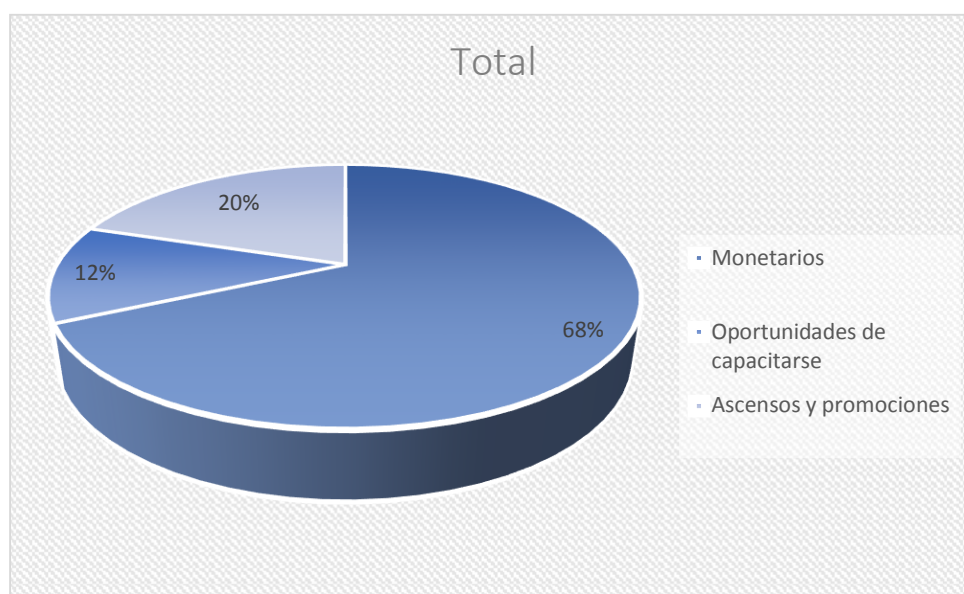
Con las respuestas recopiladas hemos concluido que una mayoría, constituida por poco más de la mitad de la población piensa que se deberían hacer las evaluaciones mensualmente, el segundo conjunto de personas, en orden de tamaño cree que la frecuencia debería ser trimestral, mientras que el siguiente grupo opina que debe ser anual y finalmente una minoría piensa que la frecuencia convendría ser semestral.



**13. ¿Qué tipos de incentivos cree que se debe entregar a los empleados que obtengan los mejores resultados en la evaluación de desempeño?**

Respuestas	Cuenta de Población
Monetarios	17
Oportunidades de capacitarse	3
Ascensos y promociones	5
<b>Total general</b>	<b>25</b>

*Tabla 15 Tabulación de datos pregunta 13  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



*Gráfico 14 Representación gráfica de datos pregunta 13  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

**Análisis e Interpretación pregunta #13**

Con las respuestas conseguidas se puede llegar a la conclusión que una mayoría concluyente aspira incentivos monetarios por obtener los mejores resultados en las evaluaciones realizadas por la empresa, otra parte de la población con cerca de  $\frac{1}{4}$  del total desearía ascensos y promociones laborales como incentivos; y finalmente el menor grupo aspira capacitaciones como incentivos.

Además, de toda la información analizada en la entrevista y en las encuestas hemos obtenido información a través de una ficha de observación, la cual ha sido de nuestra propia autoría, y que está basada en los conceptos principales que se relacionan con una evaluación de desempeño y que nos han corroborado los datos de las fortalezas y debilidades que tienen la empresa de Confites “El Salinerito” acerca de los temas de talento humano y su gestión.

# CAPÍTULO V

## **5.1. Propuesta**

Nuestra propuesta consiste en el Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencia para la empresa de Confites “El Salinerito”

### **5.1.1. Alcance**

El alcance de la presente propuesta del Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencia, se limitará al desarrollo del modelo en sí, junto a la determinación de ciertos y escenarios necesarios para su implementación; siempre respetando la operatividad y normativas vigentes en la empresa de Confites “El Salinerito”.

### **5.1.2. Objetivos**

#### **5.1.2.1. Objetivos General**

Elaborar el Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencia para la empresa de Confites “El Salinerito”

#### **5.1.2.2. Objetivos Específicos**

- Confirmar que el modelo propuesto llegue a ser una herramienta útil para la gestión de talento humano.
- Determinar que el modelo propuesto contribuye a la productividad de la empresa de Confites “El Salinerito”.
- Establecer los parámetros necesarios para poder implementar el modelo propuesto.

### **5.1.3. Diagnóstico de situación inicial**

Inicialmente consideraremos toda la información ya recopilada, analizada, tabulada e interpretada que hemos obtenido y que ya fue presentada con antelación en este mismo proyecto de investigación; la cual nos ha permitido conocer las fortalezas y debilidades que la empresa tiene actualmente.

Primero detallando las debilidades encontradas podemos determinar la que tal vez es la mayor encontrada y la que es más pertinente para el presente proyecto de investigación, la cual

es la informalidad de la estructura de la empresa; la misma que se da a pesar de que ya existen muchos procesos correctamente definidos e implementados por parte de la empresa y del departamento de Talento Humano.

Esta debilidad se evidencia de mejor manera en el organigrama institucional que se encuentra escuetamente definido y del cual no se tiene un documento oficial que lo represente y del cual hayamos podido basarnos. Este organigrama está definido linealmente y con ausencias notorias de niveles jerárquicos y funcionales; el mismo solo ha sido enfocado en la productividad y no en la gestión y administración empresarial; el mismo que se representa a continuación:

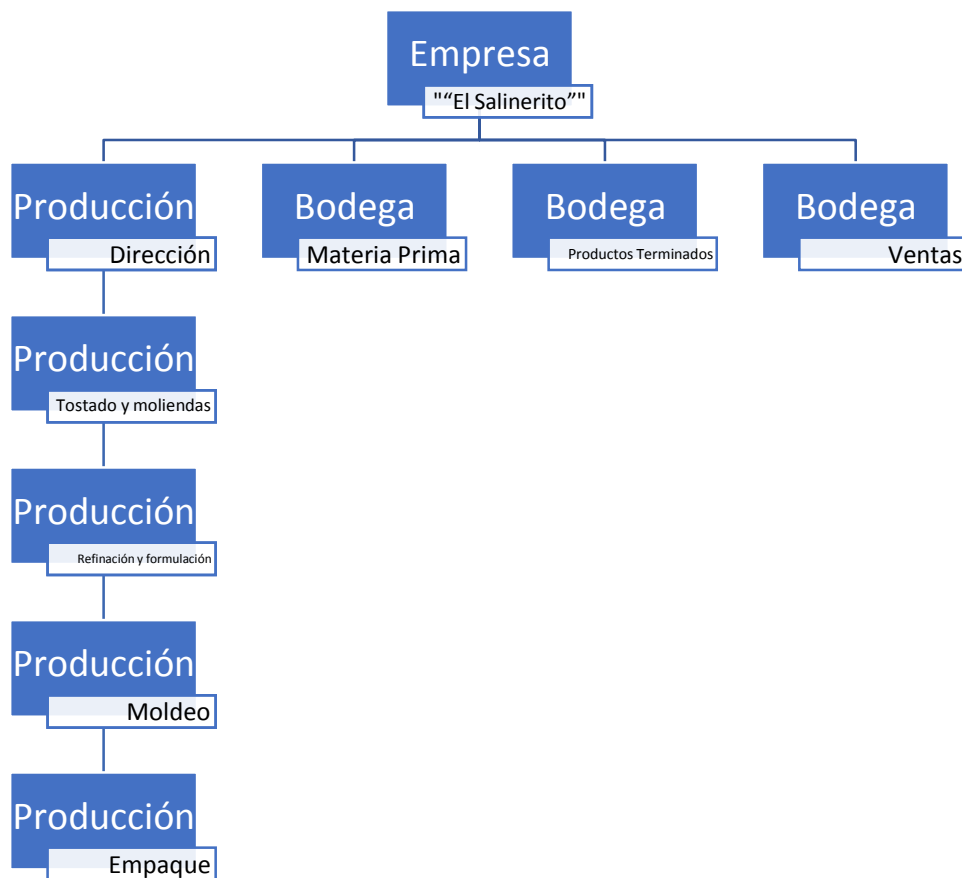


Gráfico 15 Organigrama actual de la empresa  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

Además, hemos apreciado algo que la empresa a su vez pertenece a una fundación, lo cual legal, operativa y empresarialmente hace que exista mayor control, acceso a recursos externos y que tenga una base robusta de contingente de instituciones filiales de respaldo en temas económicos, operativos y más. Aunque este escenario es provechoso para la empresa,

no es menos cierto que puede llegar a ser una debilidad ya que en ciertos casos no se tendría la independencia necesaria para que la empresa afronte y descubra nuevos desafíos metas e inclusive falencias.

Ahora en las fortalezas como hemos mencionada recientemente la empresa se suscribe a una fundación aún más grande y eso trae consigo muchos beneficios; pero la mayor fortaleza que hemos encontrado es que gracias a este vínculo con la fundación mater se ha logrado cumplir con las normas que se requieren para obtener certificados de funcionamiento, de buenas prácticas e inclusive de reconocimientos.

Los reconocimientos siempre dan un plus de posicionamiento en el mercado y de reputación tanto de los productos como de la empresa en sí; aunque el más pertinente en nuestro proyecto de investigación es el certificado de Buenas Prácticas de Manufacturas de elaboración de alimentos otorgado por el ARCSA, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, entidad suscrita al Ministerio de Salud Pública MSP del Ecuador, la cual está encargada del control y vigilancia de las condiciones higiénico sanitarias de los productos de uso y consumo humano, además de extender permisos de funcionamiento, Notificaciones Sanitarias y certificados.

Este certificado de Buenas Prácticas de Manufacturas de elaboración de alimentos, se relaciona directamente con el cumplimiento de normas específicas y minuciosas en lo concerniente a varios temas:

- Instalaciones
- Equipos y utensilios
- Personal
- Materia prima e insumos
- Procesos de producción
- Envasado, etiquetado y empaquetado
- Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización y
- Aseguramiento y control de calidad

Todos estos temas referidos tienen a su vez normas específicas en cada uno de ellos, las cuales han sido satisfactoriamente cumplidas por la empresa, en base a la normativa legal emitida por el ARCSA conjuntamente con el MSP e inscrita mediante Registro Oficial RES-042-BPM-Alimentos del 30 de julio de 2015.

El tema que nos atañe en este proyecto de investigación es el del Personal la cual se inter relaciona con la gestión del talento humano de la empresa y la cual, a su vez, como hemos mencionado posee sub temas que son los siguientes:

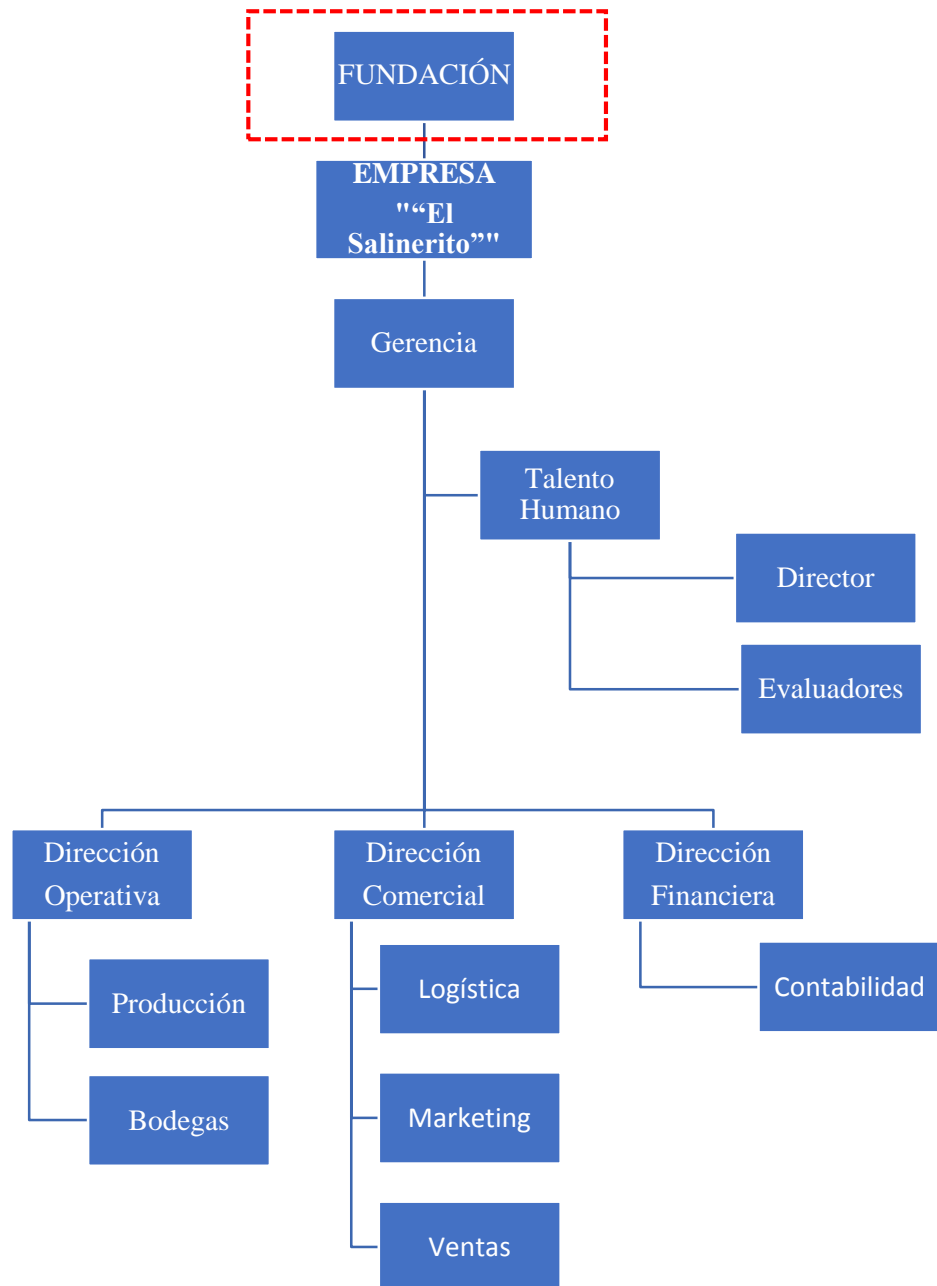
- Obligaciones del personal
- Educación y capacitación del personal
- Estado salud del personal
- Comportamiento del personal
- Evaluación del personal
- Entre otras menores.

Es de esta manera que la empresa si tiene evaluaciones periódicas del personal que se realiza en estricto cumplimiento de la norma para la obtención de la BPM, y que unidas a una evaluación de desempeño por competencias podría mejorar el performance de la empresa en un futuro cercano.

## **5.2. Desarrollo de la propuesta**

En primer lugar, el desarrollo de la propuesta nos lleva a buscar proponer alternativas de solución para las debilidades encontradas en el diagnóstico de situación inicial de la empresa; lo cual como tema primordial sería la estructura organizacional de la empresa, y en segundo lugar sería definir políticas claras con limitaciones entre la empresa de Confites “El Salinerito” y su función mater a la que se encuentra inscrita y ala que se debe.

Como ya lo mostramos anteriormente con el gráfico 15 Organigrama actual de la empresa, la estructura organizacional actual se ha enfocada casi exclusivamente en el enfoque operativo el cual, es primordial, pero no el único a tomar en cuenta en la gestión del talento humano; por lo que el modelo propuesto en este proyecto de investigación incluye una propuesta para un nuevo organigrama de la empresa, que indicamos a continuación:



*Gráfico 16 Organigrama propuesto de la empresa  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

En cuanto a la independencia de la empresa con respecto a la fundación se establece en el anterior organigrama, para que sea considerada por la empresa y respetando sobre todo sus principios y normativas.

### 5.3. Determinación de actores

Para el desarrollo de la propuesta se requiere especificar los actores que van a intervenir en este proceso de evaluación, los cuales son los siguientes:

**Evaluado:** es la persona, que según el caso podría tratarse de un trabajador, director o gerente; que será evaluado.



**Evaluador:** es la persona que realizará la evaluación, en la mayoría de casos será el personal Evaluador del departamento de Talento Humano; pero cuando se trate de evaluar al personal denominado Evaluadores, el evaluador será el Director de Talento Humano, y en el caso particular de la gerencia el evaluador deberá designarlo los directivos de la fundación.

**Supervisor:** es la persona o comité que puedan dar seguimiento y/o auditar las evaluaciones realizadas al personal de la empresa.

#### **5.4. Determinación de competencias**

Este proceso es mediante el cual se propondrá realizar un registro de competencias deseadas en los trabajadores de la empresa de Confitos “El Salinerito”, las cuales deben registrarse en un catálogo de competencias base para ser usados en la evaluación, mediante los formularios posteriormente desarrollados.

Estas competencias han sido elegidas mediante el estudio de las necesidades de la empresa y de la determinación de su relevancia dentro del performance empresarial; los cuales son de dos clases diferentes:

- Competencias Generales
- Competencias Específicas

No obstante, la determinación de los catálogos de competencias en esta propuesta; no existe restricción que se puedan incluir más competencias e inclusive tipos de las mismas que la empresa crea pertinente.

ID	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	TIPO
CG01	Calidad del Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	Competencia General
CG02	Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	Competencia General
CG03	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales	Competencia General
CG04	Conciencia Empresarial	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a nuestro desempeño o a la empresa en sí misma.	Competencia General
CG05	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.	Competencia General
CG06	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	Competencia General
CG07	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas empresariales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	Competencia General
CG08	Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabra. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	Competencia General

*Tabla 16 Catálogo de competencias generales  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

ID	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	TIPO
CE01	Calidad del Trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertos. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	Competencia Específica
CE02	Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la empresa.	Competencia Específica
CE03	Orientación al Cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	Competencia Específica
CE04	Desarrollo de Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.	Competencia Específica
CE05	Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	Competencia Específica
CE06	Toma de Decisiones	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.	Competencia Específica
CE07	Presentación de Soluciones Operativas	Es la capacidad de comunicar claramente al compañeros y directivos posibles soluciones operativas y sus beneficios.	Competencia Específica

*Tabla 17 Catálogo de competencias específicas  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

## 5.5. Diseño de formulario modelo de desempeño por competencias

El formulario diseñado es la base de esta propuesta, el cual debe constituirse en una herramienta útil, dinámica, clara y concisa; por lo que, sin perjuicio que la empresa en cualquier momento determine la necesidad de nuevos formularios, que obviamente deben basarse en este formulario modelo, atendiendo a las necesidades puntuales de evaluación del personal que se vaya a evaluar.

Este formulario ha sido diseñado gracias a la información obtenida en la empresa, la cual ha sido empatada con los conceptos y determinaciones funcionales de una evaluación por competencias. Además de diseñar el acta de conformidad para respaldo y autorización de la evaluación



## FORMULARIO MODELO DE DESEMPEÑO FD1

IDENTIFICADOR DE EVALUADOR						
Nombres:		Apellidos:		Relación:	Superior Colega Subalterno	
					Gerente Subalterno	
IDENTIFICADOR DEL COLABORADOR EVALUADO						
Nombres:		Apellidos:		Periodo:		
				Frecuencia:		
Cargo:		Fecha ingreso:		Fecha evaluación:		
<b>Objetivos Individuales:</b> · · ·	<b>% Cumplimiento</b>	<b>Objetivos Individuales:</b> · · ·	<b>% Cumplimiento</b>			
Acciones de soporte requeridas:			Acciones de soporte requeridas:			
Objetivos de mejora personal	NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	A	B	C	D	E	
Actitudes personales: · Confianza y seguridad en sí mismo Habilidades profesionales: · Visión y capacidad de análisis - síntesis Experiencia: · Capacidad de toma de decisiones Conocimientos: · Capacidad de realizar su trabajo						
Acciones de soporte requeridas:						
Control de desfases apreciados						
Del evaluador:						
Del evaluado:						
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS						
ASPECTOS A MEJORAR:						
ACCIONES DE DESARROLLO:						
OBJETIVO:						
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:						
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL C		
Muy bueno	Bueno	Regular	Mejorable	Malo		

**Firma del Evaluador**

**CI:**

**Firma del colaborador**

**CI:**

**CALIFICACIÓN:**

**PONDERACIÓN:**

*Tabla 18 FORMULARIO MODELO DE DESEMPEÑO FD1  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*



## ACTA DE CONFORMIDAD AC1

### IDENTIFICADOR DE EVALUADOR

Nombres:	Apellidos:	Relación:	Superior	Gerente
			Colega	Subalterno

### IDENTIFICADOR DEL COLABORADOR EVALUADO

Nombres:	Apellidos:	Periodo:
		Frecuencia:
Cargo:	Fecha ingreso:	Fecha evaluación:

### ACTA DE CONFORMIDAD

Fecha: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_ empleado de la empresa de Confites "El Salinerito" que ejerzo el cargo de: \_\_\_\_\_, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el formulario de desempeño FD1. Además, certifico la competencia de mi evaluador. Para constancia de lo manifestado, firmo el presente documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación al supervisor de la misma o a otra persona o comité que se designe para el efecto.

ACEPTA LOS RESULTADOS

NO ACEPTA LOS RESULTADOS

Firma del Evaluador  
CI:

Firma del colaborador  
CI:

Tabla 19 FORMULARIO ACTA DE CONFORMIDAD AC1  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

## 6. CONCLUSIONES

- El modelo de evaluación por competencias propuesto ha sido elaborado tomando en cuenta toda la información proporcionada y obtenida en la empresa, el cual pretende ser una propuesta modelo para una futura implementación.
- Al diagnosticar la situación actual la empresa de Confites “El Salinerito”, se ha conseguido un punto de partida y enfoque inicial sólido y confiable para el desarrollo de la propuesta.
- Además, del análisis de la situación de la empresa se procedió a investigar conceptos e información relacionada con modelos de evaluación de competencias, lo cual nos ayudó para poder conceptualizar y abstraer las ideas para construir el modelo propuesto.
- Al incluir en nuestra propuesta un breve análisis y fortalezas de la empresa hemos contribuido con el mejoramiento del desempeño laboral de la empresa, y eso sumado a la propuesta realizada, creemos que puede traer un verdadero cambio en pro del bienestar empresarial.

## **7. RECOMENDACIONES**

- El presente proyecto de investigación debe ser tomado como una propuesta formal para una posible implementación de la evaluación por competencias dentro de la empresa; la cual hemos realizado con todo el respeto de las decisiones administrativas, operativas y legales que se tienen a la interna.
- Se debe relacionar todas las normativas y procesos que la empresa tenga a la fecha de una posible implementación de este modelo propuesto para relacionarlos entre sí, para que el modelo tenga los resultados deseados.
- La empresa deberá tratar de trabajar en consolidar sus fortalezas y realizar mejoras en los procesos donde hemos encontrado debilidades; para que exista un proceso continuo de mejora como política de la empresa.
- Se recomienda capacitar al personal antes de una posible implementación del modelo para optimizar los resultados a obtener.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, T. J. (Octubre de 2015). La Administración del Talento Humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- Arrobo, C. W. (2013). *Repositorio*. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf)
- Chamarro, I. (2019). *Anuario Corporativo*. Salinas, BOLIVAR.
- Chávez, L. M. (2016). *Gestion Talento Humano*. Riobamba.
- Chiavenato, I. (2009). *Evaluacion de Desempeño*. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano* (Tercera edición ed.). Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008.). *Del Trabajo*. Quito.
- Cuéllar, G. (2013). *Procesamiento de la Información*. Obtenido de Universidad del Cauca: <http://fceca.unicauca.edu.co/old/procesamiento.htm>
- Espejo, M. J. (2016). *FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MARCO TEÓRICO*. Obtenido de <https://docplayer.es/19283127-Capitulo-i-1-fundamentos-teoricos-sobre-gestion-del-talento-humano-marco-teorico.html>
- Idalberto, C. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México.
- Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria. (16 de Marzo de 2011). Quito, Ecuador: Registro Oficial 444.
- Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria. (16 de Marzo de 2011, 10 de mayo). Quito, Ecuador: Registro Oficial 444.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humano* (11 ed.). México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. (16 de Diciembre de 2014). *Administracion Del Talento Humano. 407-04 Evaluación del desempeño*. Quito, Pichincha, Ecuador.



Ñaupas Paitán, H. M. (2014). *Métodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: ediciones de la U.

Organizaciones Sociales. (2020). “*El Salinerito*”. Obtenido de <https://salinerito.com/Confites1/>

Sociales, O. (2020). “*El Salinerito*”. Obtenido de <https://salinerito.com/Confites1/>

Ugarte, A. T. (2015). La Administración del Talento Humano. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>

Zabalza, M. (2003). *Las competencias del profesorado universitario*. Madrid.

# **ANEXOS**

### Anexo 1. Cronograma (Gantt)

Actividades	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tema del Proyecto de investigación	■	■	■	■								
Agradecimiento	■	■	■	■								
Dedicatoria	■	■	■	■								
Certificado del director y par académico	■	■	■	■								
Derechos de autoría notariada	■	■	■	■								
Índice de contenido	■	■	■	■								
Índice de tablas	■	■	■	■								
Índice de figuras	■	■	■	■								
Introducción	■	■	■	■								
Resumen	■	■	■	■								
Abstract	■	■	■	■								
<b>CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROYECTO</b>												
Descripción del problema	■	■	■	■								
Formulación del problema	■	■	■	■								
Preguntas de investigación	■	■	■	■								
Justificación	■	■	■	■								
Objetivos: General y Específicos	■	■	■	■								
Variable	■	■	■	■								
Operacionalización de Variable	■	■	■	■								
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b>												
Antecedentes					■	■	■	■				
Científicos					■	■	■	■				
Conceptual					■	■	■	■				
Legal					■	■	■	■				
Georeferencial					■	■	■	■				
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA</b>												
Tipo de Investigación					■	■	■	■				
Enfoque de la Investigación					■	■	■	■				
Métodos de Investigación					■	■	■	■				
Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos					■	■	■	■				
Universo, Población y Muestra					■	■	■	■				
Procesamiento de la información					■	■	■	■				
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>												
Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados					■	■	■	■				
<b>CAPITULO V. PROPUESTA</b>												
Conclusiones									■			
Recomendaciones									■			
Bibliografía									■			
<b>ANEXOS</b>												
Cronograma									■			
Presupuesto									■			

Tabla 20 Cronograma GANTT  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza

## **Anexos 2. Presupuesto Ejecutado**

### *Presupuesto del Anteproyecto de Investigación*

Gastos varios	Precio
Internet	\$75,00
CD	\$18,00
Pasajes de transporte	\$30,00
Impresiones	\$25,00
<b>Total</b>	<b>\$148,00</b>

*Tabla 21 Presupuesto del Anteproyecto de Investigación  
Elaborado por: Wilson Santillán y Jerssy Hinojoza*

**Anexos 3. Instrumentos de recopilación de datos (Entrevista)**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE Y/O DIRECTOR DE TALENTO  
HUMANO**

**Objetivo:** Obtener información relevante de evaluación de desempeño en el Departamento Talento Humano de la empresa confite “El Salinerito” parroquia Salinas.

- 1. ¿Administra y tiene un registro de las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para llenar sus vacantes?**

.....

- 2. ¿Posee la empresa manual de descripción de puestos?**

.....

- 3. ¿Realiza algún tipo de evaluación al personal?**

.....

- 4. ¿Conoce usted algún modelo de evaluación desempeño?**

.....

- 5. ¿Con que frecuencia se realiza las evaluaciones al personal?**

.....

**6. ¿La empresa tiene un evaluador asignado?**

.....

**7. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación?**

.....

**8. ¿La empresa tiene la instalación adecuada para el proceso de evaluación?**

.....

**9. ¿Cuál es el modelo que conoce usted?**

.....

**10. ¿Qué tan importante lo considera el modelo evaluación desempeño?**

.....

**11. ¿Estaría dispuesto implementar el modelo de evaluación desempeño por competencia en la organización?**

.....

**12. ¿Cuál cree uste que sería el impacto que tendrá la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño por competencias en el personal de la empresa Confites “El Salinerito” de la parroquia Salinas provincia Bolívar?**

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**18. ¿Cómo cree usted que aportaría al desempeño laboral de los empleados elaborar una evaluación de desempeño?**

Positivamente ( )

Negativamente ( )

De ninguna forma ( )

**19. ¿Cree usted que las funciones están claramente establecidas?**

Si ( ) No ( )

**20. ¿Considera que la empresa debe elaborar un modelo de gestión con enfoque estratégico para la evaluación de desempeño?**

Si ( ) No ( )

**21. ¿En la institución se han realizado periódicamente evaluaciones de desempeño?**

Si ( ) No ( )

**22. ¿Considera que dentro de la institución hay beneficios en la aplicación de la evaluación de su desempeño?**

Si ( ) No ( )

**23. ¿En qué forma cree usted que una evaluación del desempeño ayudaría a los empleados de la empresa?**

Mejorar en su trabajo ( )

Oportunidad de capacitarse ( )

Posibles ascensos ( )

Evitar despidos ( )

De ninguna forma ( )

**24. ¿Estaría dispuesto implementar el modelo de evaluación desempeño por competencia en la organización?**



Si ( ) No ( )

**25. ¿Con qué periodicidad considera estratégico plantear el proceso de evaluación de desempeño en la institución?**

Mensual ( )

Trimestral ( )

Semestral ( )

Anual ( )

**26. ¿Qué tipos de incentivos cree que se debe entregar a los empleados que obtengan los mejores resultados en la evaluación de desempeño?**

Monetarios ( )

Oportunidad de capacitarse ( )

Ascensos y promociones ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexos 5. Fotos de la encuesta





## Anexo 6. Foto de la Entrevista



## Anexo 7. Audio Entrevista



Entrevista.mp3



## **Anexo 8. Certificado de validación**

A PETICIÓN DE LOS INTERESADOS

### **CERTIFICO:**

Que los señores, **WILSON ENRIQUE SANTILLAN SANTILLAN Y JERSSY JOHANNA HINOJOZA HINOJOZA**, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de Ingeniería Comercial, han cumplido con el envío del trabajo de Titulación al sistema Urkund obteniendo 5% de similitud en su proyecto denominado: **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CONFITES “EL SALINERITO” DE LA PARROQUIA SALINAS PROVINCIA DE BOLÍVAR, AÑO 2021.”**, en tal virtud, faculto a los interesados, seguir con el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 16 días del mes de agosto del 2020

Atentamente,



-----  
**Ing. Jaramillo Villafuerte Ramiro Fernando**

**DIRECTOR ACADÉMICO**

## Anexo 9. Certificado de Urkund



### Document Information

**Analyzed document** Tesis Rev3.docx (D111360344)  
**Submitted** 8/16/2021 11:14:00 PM  
**Submitted by**  
**Submitter email** wsantillan@mailes.ueb.edu.ec  
**Similarity** 5%  
**Analysis address** rjaramillo.ueb@analysis.urkund.com

### Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Tesis evaluacion competencias_ Mara Isabel Villalba_30_ene_2020.docx</b> Document Tesis evaluacion competencias_ Mara Isabel Villalba_30_ene_2020.docx (D63378358)		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24173/1/Guerra%20Pacheco%20Wendy%20Lorena.pdf">https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24173/1/Guerra%20Pacheco%20Wendy%20Lorena.pdf</a> Fetched: 3/20/2020 11:42:10 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12807/1/FCHE-PSIP-111.pdf">https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12807/1/FCHE-PSIP-111.pdf</a> Fetched: 8/1/2020 7:02:09 AM		2
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20220/1/298%20o.e..pdf">https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20220/1/298%20o.e..pdf</a> Fetched: 7/25/2020 10:42:44 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9627/1/232%20o.e..pdf">https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9627/1/232%20o.e..pdf</a> Fetched: 12/29/2019 7:05:43 AM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf">https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf</a> Fetched: 12/11/2019 10:41:38 AM		2
<b>SA</b>	<b>TESIS IRVING PALACIOS GOMEZ MBA PARA REVISION.pdf</b> Document TESIS IRVING PALACIOS GOMEZ MBA PARA REVISION.pdf (D100941586)		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/78463605-Escuela-de-psicologia-tema-la-influencia-de-la-induccion-de-personal-en-el-desempeno-laboral-organizacional.html">https://docplayer.es/78463605-Escuela-de-psicologia-tema-la-influencia-de-la-induccion-de-personal-en-el-desempeno-laboral-organizacional.html</a> Fetched: 7/31/2020 6:22:28 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7785/1/FCHE-IFTGPI-61.pdf">https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7785/1/FCHE-IFTGPI-61.pdf</a> Fetched: 7/28/2020 6:13:24 AM		2
<b>SA</b>	<b>Análisis de la gestión administrativa de las empresas de Salinas de Guaranda -autores Fajardo-Villagran_ Tu tor Meza Jorge.docx</b> Document Análisis de la gestión administrativa de las empresas de Salinas de Guaranda -autores Fajardo-Villagran_ Tu tor Meza Jorge.docx (D64638968)		2
<b>W</b>	URL: <a href="http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19922/1/CARLOS%20PALATE.pdf">http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19922/1/CARLOS%20PALATE.pdf</a> Fetched: 12/27/2020 9:39:06 PM		3

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR / Informe de tesis final Empresa CORFAMEP S.A. de la ciudad de Guaranda.docx**