



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RENDIMIENTO LABORAL

AUTOR:

ING. CPA. CABEZAS RAMOS CARLOS BOLÍVAR

TUTOR:

MBA. BRITO AGUILAR JORGE GIOVANNY

GUAYAQUIL-ECUADOR

2022



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RENDIMIENTO LABORAL

AUTOR: Ing. Carlos Bolívar Cabezas Ramos	TUTOR: Jorge Giovanni Brito Aguilar
INSTITUCIÓN: Universidad laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Magister en Administración de empresas
MAESTRÍA: Administración de empresas	COHORTE: II
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PÁGS: 148
ÁREAS TEMÁTICAS: Administración de empresas, Recursos humanos	
PALABRAS CLAVE: Gestión, Rendimiento Laboral, Talento Humano, Eficiencia, Estación de Servicio.	

La presente investigación hace énfasis en la gestión del talento humano y el rendimiento laboral principalmente focalizado en una estación de servicio dedicada a la venta de combustibles al por menor. El principal objetivo de esta investigación es identificar el efecto que tiene la gestión del talento humano sobre el rendimiento laboral y para ello se requirió una investigación de enfoque mixto y de propósito inductivo, la observación directa, encuestas y entrevistas, en una población de 25 trabajadores; los resultados muestran que el proceso de atención al cliente cuenta con el 39% de subprocesos desarrollados por los despachadores; de los cuales el 17% tienen oportunidad de mejora, mientras que el 44% no se cumplen cabalmente. El proceso de descarga de combustible tiene un 62% de subprocesos que se cumplen con observaciones; y, el proceso de selección y reclutamiento, tiene un 52% de incumplimiento. El presente trabajo de investigación incluye con una propuesta que consta de gestión operativa de tres tipos de manuales: 1) para los procesos operativos, 2) para el proceso Administrativo y, 3) un manual de funciones, los mismos que han sido validados con un grupo de expertos; la misma que podría ser de inmediata aplicación. El estudio valida la aplicabilidad de referentes teóricos que fundamentan la gestión del talento humano y el rendimiento laboral desde varios puntos de vista dentro de la investigación.

N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR: Carlos Bolívar Cabezas Ramos	Teléfono: 0982039961	E-mail: ccabezasr@ulvr.edu.ec	
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría		

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis abuelos que partieron de este mundo y desde el cielo junto a Dios se sentirán muy felices de saber que logré lo que me propuse por crecimiento profesional, laboral y por llevar muy en alto el legado que ellos forjaron.

También quiero dedicarlo a mi trabajo que me ha brindado la oportunidad de crecer día tras día y poder alcanzar este objetivo. Todo mi esfuerzo, conocimiento y experiencia siempre lo aplicaré con mucho ahínco en todas las actividades que desempeñe dentro del grupo empresarial Ledergerber, por su empresa y para su empresa esta tesis va dedicada.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por guiar mis pasos y permitirme culminar este proyecto, a mis padres que son los pilares fundamentales en mi vida, a todos los integrantes de la familia Ledergerber que en su grupo empresarial me permitieron realizar este estudio, a mi futura esposa quien me apoya en cada momento y decisión que tome.

De igual forma al MBA Jorge Brito Aguilar, tutor de tesis quien compartió toda su experiencia en la creación, control y guía de esta tesis.

Por último, dejo en constancia mi cordial y total agradecimiento a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por toda la enseñanza en sus aulas y en gran parte también de forma virtual, demostrándonos que para estudiar y cumplir tus metas no existen barreras que lo impidan, el límite es el cielo.

INFORME ANTIPLAGIO TURNITIN

CARLOS CABEZAS RAMOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ **coggle.it**

Fuente de Internet



Firma: _____

Jorge G. Brito Aguilar, MBA

C.C: 0701680340

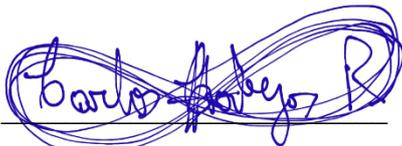
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 01 de febrero de 2022

Yo, **Carlos Bolívar Cabezas Ramos**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica **VICENTE ROCAFUERTE** de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma:



Ing. Carlos Bolívar Cabezas Ramos

C.I.: 0928474899

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 01 de febrero de 2022

Certifico que el trabajo titulado **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RENDIMIENTO LABORAL** ha sido elaborado por el **Ing. CPA. Cabezas Ramos Carlos Bolívar**; bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: _____

Jorge G. Brito Aguilar, MBA

C.C: 0701680340

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RENDIMIENTO LABORAL

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación hace énfasis en la gestión del talento humano y el rendimiento laboral principalmente focalizado en una estación de servicio dedicada a la venta de combustibles al por menor. El principal objetivo de esta investigación es identificar el efecto que tiene la gestión del talento humano sobre el rendimiento laboral y para ello se requirió una investigación de enfoque mixto y de propósito inductivo, la observación directa, encuestas y entrevistas, en una población de 25 trabajadores; los resultados muestran que el proceso de atención al cliente cuenta con el 39% de subprocesos desarrollados por los despachadores; de los cuales el 17% tienen oportunidad de mejora, mientras que el 44% no se cumplen cabalmente. El proceso de descarga de combustible tiene un 62% de subprocesos que se cumplen con observaciones; y, el proceso de selección y reclutamiento, tiene un 52% de incumplimiento. El presente trabajo de investigación incluye con una propuesta de gestión operativa que consta de tres tipos de manuales: 1) para los procesos operativos, 2) para el proceso Administrativo y, 3) un manual de funciones, los mismos que han sido validados con un grupo de expertos; la misma que podría ser de inmediata aplicación. El estudio valida la aplicabilidad de referentes teóricos que fundamentan la gestión del talento humano y el rendimiento laboral desde varios puntos de vista dentro de la investigación.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Rendimiento Laboral, Talento Humano, Eficiencia, Estación de Servicio.

HUMAN TALENT MANAGEMENT AND LABOR PERFORMANCE

ABSTRACT

This research emphasizes on human talent management and work performance, mainly focused on a service station dedicated to retail fuel sales. The main objective of this research is to identify the effect that human talent management has on labor performance and for this purpose a mixed approach research of inductive purpose, direct observation, surveys and interviews were required in a population of 25 workers; the results show that the customer service process has 39% of sub-processes developed by the dispatchers; of which 17% have an opportunity for improvement, while 44% are not fully complied with. The fuel unloading process has 62% of sub-processes that are complied with observations; and the selection and recruitment process has 52% of non-compliance. This research work includes an operational management proposal consisting of three types of manuals: 1) for the operational processes, 2) for the administrative process and 3) a functions manual, which have been validated with a group of experts and could be immediately applicable. The study validates the applicability of theoretical references that support the management of human talent and work performance from various points of view within the research.

KEY WORDS: Management, Work Performance, Human Resources, Efficiency, Service Station.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INFORME ANTIPLAGIO TURNITIN	vi
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	vii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Sistematización del problema	4
1.5. Delimitación del problema.....	4
1.6. Línea de investigación	5
1.7. Objetivo general	5
1.8. Objetivos específicos	5
1.9. Justificación	5
1.9.1. Justificación institucional.....	5
1.9.2. Justificación práctica	5
1.9.3. Justificación económica.....	6
1.10. Idea a Defender	6
1.11. Variables de la investigación	6
CAPÍTULO 2	7
MARCO TEÓRICO	7
2. Marco teórico	7

2.1.1. Gestión de Talento Humano	7
2.1.2. Objetivos de la gestión del talento humano.....	8
2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano.....	9
2.1.4. Procesos para la Gestión del Talento Humano	10
2.1.5. Capacitación del Talento Humano	11
2.1.6. Reclutamiento del Talento Humano.....	12
2.1.7. Proceso de Selección	13
2.1.8. Evaluación del desempeño del talento humano	14
2.1.9. Rendimiento Laboral	16
2.1.10. Importancia del rendimiento laboral	16
2.1.11. Medición del rendimiento laboral	17
2.1.12. Factores que influyen en el rendimiento laboral.....	18
2.1.13. Motivación laboral	19
2.2. Marco conceptual	20
2.2.1. Capital humano	20
2.2.2. Desarrollo profesional	21
2.2.3. Liderazgo Situacional	21
2.2.4. Proceso de Selección	21
2.2.5. Rendimiento laboral	21
2.2.6. Talento humano.....	22
2.3. Marco legal	23
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	23
2.3.2. Código del Trabajo del Ecuador.....	24
2.3.3. Ley de Seguridad Social	25
CAPÍTULO 3.....	26
METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
3.1. Enfoque de la Investigación.....	26
3.2. Tipo de Investigación	26
3.3. Métodos y Técnicas utilizados	26
3.3.1. Métodos	26
3.3.2. Técnicas e Instrumentos.....	26
3.4. Población y Muestra	27
3.4.1. Población.....	27

3.4.2. Muestra	27
3.5. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	27
3.5.1. Presentación de resultados	27
3.5.2. Análisis de los resultados de la encuesta.	28
3.5.3. Análisis resultado de guía de observación.....	35
3.5.4. Análisis de resultados guía de observación administrativa.....	40
3.5.5. Análisis de los resultados de las entrevistas	43
3.5.6. Interpretación de los resultados.....	49
3.5.7. Discusión de los resultados.....	53
CAPÍTULO 4.....	55
PROPUESTA.....	55
4.1.1 Tema de la propuesta.....	55
4.1.2. Objetivo general	55
4.1.3. Objetivos específicos.....	55
4.1.4. Justificación	55
4.1.5. Descripción de la propuesta.....	56
4.1.6. Propuesta.....	56
4.1.7. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos)	101
4.1.8. Beneficiarios directos e indirectos	101
4.1.9. Conclusiones de la propuesta.....	102
4.2. Beneficios que aporta la propuesta.....	102
4.3. Validación de la propuesta.....	102
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Inducciones recibidas	28
Gráfico 2: Capacitaciones en la empresa	28
Gráfico 3: Frecuencia de Capacitación	29
Gráfico 4: Detalle de Funciones	29
Gráfico 5: Actividades dentro del cargo	30
Gráfico 6: Exactitud de las funciones	30
Gráfico 7: Cumplimiento de términos	31
Gráfico 8: Evaluación del Rendimiento Laboral	31
Gráfico 9: Resultados de la Evaluación del Rendimiento Laboral	32
Gráfico 10: Soluciones Centralizadas	32
Gráfico 11: Oportunidades de ascenso	33
Gráfico 12: Oportunidad de estudios	33
Gráfico 13: Reconocimiento laboral	34
Gráfico 14: Satisfacción Laboral	34
Gráfico 15: Cumplimiento de los Procesos Observados	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comparación de evaluación del desempeño.....	15
Figura 2: Estructura Organizacional de la Estación de servicio.....	57
Figura 3: Estructura Organizacional de la Estación de servicio-Área administrativa.....	68
Figura 4: Organigrama de la estación de servicio.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de resultados guía de observación operativa.....	35
Tabla 2: Análisis de resultados guía de observación de selección y reclutamiento	40
Tabla 3: Análisis de resultados de la entrevista	43
Tabla 4: Efecto de la gestión del talento humano actual sobre el rendimiento por procesos.....	52
Tabla 5: Equipos de Protección Personal.....	65
Tabla 6: Plan de Contingencia	66
Tabla 7: Cronograma valorado.....	101
Tabla 8: Ponderaciones	103
Tabla 9: Promedio de la Ronda 1	103
Tabla 10: Promedio de la Ronda 2	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	113
Anexo 2: Ficha de Procesos Operativos	114
Anexo 3: Ficha de Selección de Talento Humano	119
Anexo 4: Entrevista Administrativa	121
Anexo 5: Datos de los expertos	122
Anexo 6: Resultados de las rondas	123
Anexo 7: Curriculum vitae expertos.	124
Anexo 8: Fotos.	127

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento es una disciplina centrada en la utilización de la planificación estratégica del capital humano para mejorar el valor del negocio de una empresa e inducirlo al logro de las metas fundamentales. Tiene que ver, por lo tanto, con la capacidad de la organización para contratar, recompensar, organizar y retener a los empleados más talentosos disponibles en el mercado laboral.

El objetivo básico de este estudio consiste en la identificación del efecto de la gestión del talento humano sobre el rendimiento laboral, sustentando teorías, señalando la situación actual de las empresas relacionadas con la gestión del talento humano y el rendimiento laboral, planteando además alternativas para la optimización de criterios y estrategias en este sentido. El foco analítico principal reside, desde luego, en examinar cómo las prácticas de gestión del talento pueden mejorar la satisfacción y el desempeño productivo del empleado, en lugar de ser simplemente un proceso de contratación, refuerzo y evaluación de la aptitud.

En sintonía con este contexto de fundamentaciones y referentes conceptuales y contextuales, Chiavenato (2011) señala que en la actualidad, los tomadores de decisiones delegan al departamento de recursos humanos la gestión de los empleados operativos, la capacitación, evaluación de competencias, entre otras actividades dentro de las organizaciones. Los departamentos de recursos humanos juegan un papel importante en el desarrollo de buenos paquetes de compensación económica que incluyen beneficios periféricos, bonificaciones, reconocimientos, licencias y beneficios para la salud, entre otros. Estos beneficios sirven como punto central de comunicación relacionado con la salud y la felicidad de los empleados.

Asimismo, Jama (2018) destaca que la gestión del talento hace hincapié en la adquisición de talentos, la integración y adaptación del talento, el desarrollo, la recompensa, la participación y la formación. Tener empleados capacitados implica que las organizaciones deben saber cómo identificar, administrar, desarrollar, mantener y obtener lo mejor de las personas adecuadas, implementar estratégicamente el talento y asegurarse de que haya suficientes canales de talento para respaldar los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, Majad (2016) manifiesta que la gestión del talento se centra en cultivar y retener talento calificado. Genera mejores oportunidades para la fuerza laboral en todos los

niveles de las organizaciones. Sin embargo, no es suficiente para mejorar el rendimiento laboral en una organización, porque el verdadero éxito proviene de los pensamientos y de la sensibilidad de las personas de la organización. Las estrategias de gestión del talento ayudan a los empleados a participar tanto de corazón como de mente y a ser leales a su trabajo con total entusiasmo. Dado que los sentimientos y las emociones impulsan el comportamiento individual y están más relacionados con la mente y el corazón humanos. Por tanto, la gestión del talento permite a las organizaciones hacer que sus empleados se sientan cómodos y se adapten a los requisitos de su trabajo. Consecuentemente, la adecuada gestión del talento humano juega un papel positivo en el desarrollo y progreso de la organización.

Un investigador experto también en la materia como Obando (2020) asevera que la gestión del talento permite a las organizaciones operar de manera eficiente en sus departamentos de operaciones siendo el talento un activo sumamente importante. Este tipo de capital humano y talento puede proporcionar una ventaja competitiva a las organizaciones del sector público. Con referencia a este contexto, las estrategias de desarrollo del talento tienen un gran impacto en la búsqueda, adquisición y mantenimiento de los empleados talentosos y posibilitan su uso para el bienestar de las organizaciones en el entorno competitivo.

En definitiva, la necesidad fundamental en este ámbito organizacional consiste en la alineación de todos los departamentos de una organización para lograr ventajas sostenibles y un rendimiento competitivo acorde a las capacidades funcionales de los empleados. De ahí lo imprescindible de la tarea de medir las influencias de la gestión del talento en función del rendimiento de los empleados en las empresas. Por su importancia, existen muchos estudios sobre este tema; importantes autores investigan la correspondencia entre los ejercicios de gestión del talento y el desempeño organizacional; otros se orientan a buscar correlaciones de las políticas de gestión del talento y el rendimiento laboral, entre otras investigaciones de importancia.

CAPÍTULO I

MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

Gestión de Talento Humano y Rendimiento laboral

1.2.Planteamiento del problema.

La empresa distribuidora de combustible al por menor con razón social La Chiripa Chirs S.A. nace en el año 1988 bajo el nombre comercial: estación de servicios San Carlos, en el cantón Samborondón de la provincia del Guayas. En los 32 años de vida institucional la empresa ha atravesado por varias administraciones y diferentes abanderamientos comerciales para poder distribuir combustible como: Texaco, Shell, Primax, PDV.

La comercializadora de combustible, dota a los empleados de uniformes, implementos de bioseguridad, capacitación en manipulación de combustibles y atención a clientes. Para la ejecución de las diferentes actividades, la empresa cuenta con personal distribuido de acuerdo con las áreas. Existen empleados que tienen mucho tiempo en el cargo, sin embargo, se ha evidenciado problemas de comunicación, porque desconocen de los cambios en la visión, misión, valores, objetivos y organigrama de la empresa, además muchos de estos puestos han sido asignados sin una evaluación adecuada de talento humano. Adicionalmente, se ha observado la delegación no rotativa de tareas extras entre los colaboradores, lo que provoca el pago excesivo de horas extras que beneficia a un grupo específico de colaboradores; lo que provoca un el quebranto de la productividad de la estación de servicio; generando:

1) Disminución de la utilidad operativa; esta se genera debido a la asignación de tareas por parte de los mandos medios a los mandos operativos; al asignar funciones que no son de exclusividad del personal operativo, ocasionan que los empleados cometan errores operativos y administrativos en el proceso del manejo de combustibles.

2) Afectación en la preferencia de los clientes; debido a las dilatadas esperas que pueden llegar a hacer al momento de cargar combustible, debido a que el equipo operativo de

despacho se encuentra incompleto, por encontrarse realizando funciones que no pertenecen a su cargo.

3) Llamados de atención de los organismos de control; organismos como la Agencia de Regulación y Control de energía y recursos no renovables (ARC) o el Gobierno Provincial del Guayas; realizan visitas de control, que pueden detectar la realización de actividades por parte de personal operativo sin la debida preparación o conocimiento del uso los equipos de seguridad, ocasionado sanciones para la estación de servicios.

4) Poca aplicación del manual de funciones; que oriente el desarrollo de las funciones específicas de cada uno de los cargos, y que delimite las responsabilidades de los colaboradores.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el rendimiento laboral de los diferentes procesos de la estación de servicios?

1.4. Sistematización del problema

¿Cuál ha sido el comportamiento de la gestión del talento humano actual?

¿Cómo se ve afectado el rendimiento laboral en los diferentes procesos?

¿Qué teorías administrativas desarrollan y sustentan la gestión de talento humano y el rendimiento laboral?

¿Qué alternativas se pueden plantear en la gestión de talento humano para lograr un mejor rendimiento laboral en cada proceso?

1.5. Delimitación del problema

- **Campo:** Gestión del Talento Humano y Rendimiento Laboral
- **Área:** Administrativa
- **Ubicación Espacial:** Estación de Servicios La Chiripa Chirs S.A.
- **Actividad Comercial:** Distribución de Combustible

1.6.Línea de investigación

La línea de investigación de este estudio se encuentra fundamentado en:

- **Línea Institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Líneas de facultad de Administración:** Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.
- **Sublíneas de Facultad de Administración:** Modelos y procesos para la administración empresarial.

1.7.Objetivo general

Analizar el efecto que tiene la Gestión del Talento Humano sobre el Rendimiento Laboral por procesos de los colaboradores de una estación de servicios.

1.8. Objetivos específicos

- Examinar la gestión del Talento Humano aplicada en la empresa.
- Diagnosticar la situación del rendimiento laboral en los diferentes procesos operativos y administrativos.
- Fundamentar teóricamente la Gestión del Talento Humano y el Rendimiento Laboral.
- Plantear alternativas para el manejo de la Gestión del Talento Humano y el Rendimiento Laboral.

1.9.Justificación

1.9.1. Justificación institucional

Para la institución es primordial lograr un óptimo desempeño laboral y más aún cuando se cuenta con una capacidad operativa y administrativa suficiente para lograrlo, por lo cual es importante estudiar la gestión del talento humano actual, su efecto y alcance.

1.9.2. Justificación práctica

La aplicación de este estudio permitirá reflejar las diferentes funciones realizadas en cada uno de los puestos de trabajo que se desarrollan en la estación de servicios y sus aspectos que determinan el rendimiento laboral dentro de la empresa.

1.9.3. Justificación económica

Es importante realizar este estudio para poder medir el rendimiento laboral actual de los trabajadores y determinar si este se ha visto afectado, lo que puede generar un impacto en los costos afectando la productividad empresarial.

1.10. Idea a Defender

La Gestión de Talento Humano incide en el Rendimiento Laboral por procesos de los empleados de una estación de servicios.

1.11. Variables de la investigación

- Gestión del Talento Humano.
- Rendimiento laboral.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico

El tema objeto de estudio guarda una gran relación con muchos conceptos teóricos que lo fundamentan, estos a su vez generan una directriz para la investigación para poder definir los diferentes aspectos de las variables del problema expuesto.

2.1.1. Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano en una empresa de acuerdo con Armas, Llanos, & Traverso (2017); es la forma como se manejan los recursos del factor productivo, lo cual es vital para el desarrollo de la función de la actividad empresarial, la forma de administrar y definir su productividad.

Para Vallejo (2016); administrar el talento humano, busca satisfacer los objetivos de la organización, por lo que se requiere de una estructura empresarial correcta y la cooperación del esfuerzo humano de manera coordinada, competitiva y productiva.

De acuerdo con Ruiz, Ruiz, & Martínez (2017); la gestión del talento humano, se concibe como el enfoque estratégico que posee la alta dirección de una empresa, con el objetivo de obtener una creación de valor máxima para la satisfacción de las necesidades organizacionales.

A través de esta gestión, se llevan a cabo diferente tipo de acciones dirigidas a disponer de la capacidad, habilidad, destrezas, compromisos y actuación del personal que labora en la organización; con el propósito de conseguir los resultados establecidos por el nivel estratégico de la empresa.

Para Abril (2018): “La Gestión de Talento Humano (GTH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo mantenimiento y monitoreo de personal” (p. 23).

Desde la perspectiva de Chiavenato (2011): “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos (RH) se delegan a los gerentes de línea de toda la organización” (p. 42).

Desde el enfoque de las diferentes conceptualizaciones acerca de la Gestión del Talento Humano, es importante añadir que las organizaciones han evolucionado a través del tiempo; junto a este progreso, los principios teóricos que han fundamentado la gestión del talento en las organizaciones han adoptado nuevas posturas que consideran que administrar el recurso humano no es solo conocer aspectos específicos de las personas, requiere conocer características integrales y diversas, que van más allá de sus talentos visibles. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Como lo indican los autores citados; el talento humano es considerado la clave de una excelente productividad, por lo cual las empresas se han adaptado a nuevas formas de gestionarla aplicando estrategias de capacitación para el capital humano, direccionando el desarrollo administrativo a través de la gestión por competencias, que impulsa la excelencia individual; además, de canalizar el talento de cada trabajador, e incluso podemos observar pensamientos de mantener a la fuerza laboral como la base de la pirámide empresarial, un personal motivado y capacitado puede atender mejor a los clientes.

2.1.2. Objetivos de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano se basa en captar, mantener y fidelizar el talento humano para el cumplimiento de una determinada actividad dentro de la organización. “Cuando hablamos de gestión nos referimos al conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” (Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2017, pág. 21).

Como podemos observar la gestión del talento humano en la organización muestra una ruta marcada por procesos y su objetivo principal es el bien generalizado tanto para empleados como para la institución para la cual se ejecuta su actividad laboral. Entre los principales objetivos de la correcta gestión del talento humano se encuentran el orientar las diferentes habilidades laborales de los empleados hacia el proceso productivo de la organización.

Al hablar de la gestión de talento humano, se hace énfasis en la función que permite a los administradores obtener una colaboración eficiente del personal para alcanzar los objetivos empresariales e individuales. Cada uno de los departamentos de la organización, dentro de los cuales se llevan a cabo procesos para la gestión de la empresa, tienen la necesidad de lidiar con las personas, por lo que la práctica acertada de estrategias permite obtener mayores beneficios de los colaboradores. (Chiavenato, 2011)

2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano según lo expresado por Majad, (2016); es de vital importancia para el manejo productivo de la organización y éxito en el campo personal, su importancia radica en:

- Lograr un aumento productivo y por ende la eficacia y eficiencia.
- Implementar el logro constante de los objetivos organizacionales para aumentar el rendimiento laboral.
- Mejorar el clima laboral.
- Disminuir los índices de rotación del personal.

Una correcta gestión del talento humano es importante porque con una dirección correcta se puede aprovechar cada centavo por hora que se cancela y obtener un mayor volumen de ventas que permitan incrementar la rentabilidad de la organización. “Es importante que la gestión humana sea medida a través de indicadores en cada uno de sus subsistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización” (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 132). No se debe descuidar este punto ya que la parte humana siempre necesita tener una constante capacitación y evaluación.

Otra importancia de la gestión del talento humano, radica en la estrategia organizacional visionaria hacia el futuro, en donde el personal debe participar activamente, dentro de un marco unificado con el fin de conseguir las metas establecidas. Así se orientan los recursos que permiten el desarrollo de la ventaja competitiva, en donde se enfatizan las posiciones favorables de los diferentes escenarios para conseguir un impacto final importante. (Ramírez, Espíndola, & Hugueth, 2019).

Para Jama, (2018); el talento humano es importante porque “las máquinas no pueden reemplazar la creatividad, la emoción y muchas funciones que realiza el cerebro humano; las relaciones interpersonales que acrecientan los negocios y las posibilidades de mejora y crecimiento tampoco pueden ser reemplazadas” (p. 5). Necesariamente se requiere del capital humano para un funcionamiento eficiente de las actividades del negocio.

2.1.4. Procesos para la Gestión del Talento Humano

Los procesos para la gestión de talento humano son los recursos aplicados para poder atraer, desarrollar, motivar y retener al personal de una organización y se definen de acuerdo a la situación ya que son específicos para cada caso. Según Chiavenato (2011):

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. (p.16)

De esta manera, los procesos deben ser manejados de forma correcta e interrelacionados para que no exista un conflicto de intereses que afecten la productividad de la organización. Contar con un talento humano competente, se refiere a contar con personal idóneo para cada área, en donde se aprovechan sus destrezas, experiencias y talentos para darle un valor diferenciador a cada individuo. (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019)

Así mismo, la evaluación del talento, permite poder identificar qué individuo puede realizar una actividad y cual no, establece parámetros y concentra los esfuerzos de la organización de capacitar al personal necesario lo que se refleja en beneficios económicos por la productividad, con hechos totalmente medibles para evaluar su desempeño. (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019)

De acuerdo con Abril (2018); dentro de los procesos para la gestión del talento humano, se debe considerar: “el aporte táctico que deben aprender y poner en práctica los responsables

departamentales, tratando de llegar a la acción rápidamente, utilizando para ello todos los mecanismos y medios disponibles” (p. 23).

En la actualidad la gestión moderna del talento humano, considera a las personas como el capital más importante dentro de una organización, y el administrarlo de manera correcta, se ha convertido en una tarea fundamental para las áreas responsables. “La gestión de ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa” (Hernández, 2018, pág. 18).

2.1.5. Capacitación del Talento Humano

La productividad del talento humano, se encuentra relacionada directamente con la capacitación, esta puede llegar a tener un impacto positivo en los colaboradores, asumiendo con compromiso y responsabilidad las actividades de su trabajo, desenvolviéndose fácilmente en el entorno laboral. Así la capacitación motiva y desarrolla el empeño que un trabajador pone en su cargo, exponiendo su talento, aptitudes y conocimientos en un ambiente confiable, y que le permite ofrecer a la empresa todo su potencial para la consecución de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. (Obando, 2020)

Chiavenato (2011); menciona que la capacitación es el núcleo del esfuerzo continuo, se encuentra diseñada para que las personas mejoren sus competencias y el desempeño en la organización, es un proceso de gran importancia para la gestión del talento humano, esta se encuentra direccionada con el propósito de generar conocimiento en los talentos; además, de perfeccionar las habilidades que requieren para ejecutar sus funciones dentro de su puesto de trabajo. “El desarrollo implica aprendizaje que va más allá del puesto, extendiéndose a la carrera de la persona, enfocado al largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 372).

Para Obando (2020); el talento humano es una pieza esencial para fomentar el desarrollo empresarial, por lo que, capacitar al personal, no solo debe estar en concordancia con el área de trabajo; sino, incluir temas relacionados con el aspectos emocional, motivacional e interpersonal. Cuando una empresa deja de capacitar a su capital humano, está destinada a mantener personal desmotivado, sin garantías de competitividad en sus cargos o productividad para la organización.

Según Parra & Rodríguez (2016); una empresa que invierte en la capacitación de sus colaboradores, toma una de las mejores decisiones de transformación, el propósito es otorgar al personal fuentes de bienestar, que generen beneficios a la organización.

Las consecuencias de no capacitar a los trabajadores son generalmente de impacto económico, provocando: “baja productividad, menor calidad, deficiencia en la atención al cliente, desperdicio en materia prima, infrutilización de máquinas; así como gastos sociales: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por invalidez e incluso muertes” (Parra & Rodríguez, 2016, pág. 132).

2.1.6. Reclutamiento del Talento Humano

El reclutamiento es el proceso en el cual las organizaciones reúnen candidatos idóneos para los diferentes cargos, este procede de un paso previo de planeación; en donde no solo se debe tomar en cuenta la necesidad del reclutamiento, sino también aquellas fuentes y medios apropiados de acuerdo a los perfiles requeridos. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017)

El reclutamiento puede llevarse a cabo de forma interna o externa, pero debe tomarse en consideración las necesidades del perfil y la filosofía institucional que tiene la empresa. Así, todo aquel proceso que permita promover o mover talentos para cubrir un cargo dentro de la organización es considerado reclutamiento interno.

En cambio, cuando el reclutamiento es externo, la empresa requiere seleccionar candidatos que no pertenecen a la organización. Para ellos es importante identificar con exactitud el segmento de mercado que cuenta con candidatos potenciales, y que permitirá la aplicación de los canales de reclutamiento necesarios para captar a los posibles candidatos.

Dentro de los canales más habituales se encuentran: “periódicos; revistas; carteleras internas; agencias de empleo; banca laboral universitaria; asociaciones y colegios de profesionales; job posting o postulación interna a través de planes de desarrollo; entre otros” (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 74).

2.1.7. Proceso de Selección

Para llevar a cabo un proceso de selección, debe existir una necesidad, y es a partir de esta necesidad que se desarrollan una serie de pasos que busca obtener postulaciones de personas con los perfiles más idóneos para el cargo; sin embargo, cada organización puede ajustar los pasos de su proceso de selección, de acuerdo a la realidad empresarial. (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019)

Etapa 1: Proceso de Definición y Recepción de Documentos

- Recepción de hojas de vida a través de plataformas digitales
- Revisión de los perfiles de los candidatos aplicados a través de las bases de datos de las plataformas digitales
- Selección de candidatos de acuerdo al perfil del cargo
- Identificación de los perfiles aptos para el cargo
- Cronograma de entrevistas preliminares.

Etapa 2: Proceso de Evaluación Demostrativa y Pruebas Psicológicas

- Aplicación de pruebas de selección: Habilidades y Psicológicas
- Cronograma de entrevistas de selección
- Confirmación de datos y referencias personales de los candidatos seleccionados de manera telefónica
- Recepción de informe de selección
- Toma de decisión del candidato idóneo para el cargo
- Elaboración de informe general del proceso de evaluación
- Informe particular de selección del nuevo talento humano.

Etapa 3: Proceso de Contratación

- Elaboración de Contrato de trabajo
- Notificación de la fecha de inicio de contratación al nuevo colaborador
- Inducción sobre el cargo o actividad a desempeñar
- Comunicación del horario de trabajo y remuneración a percibir
- Explicación de los días de descansos obligatorios
- Comunicación de cláusulas especiales
- Indicación del inicio y fin del periodo de prueba

- Razones de cambio días de descanso obligatorios en caso necesario
- Cambio de cargo o actividad
- Explicación de cláusula de confidencialidad
- Explicación de cláusula de restricción laboral posterior a la salida
- Registro de contrato laboral en organismos reguladores.

Para Martínez & Vargas (2019) seleccionar “no implica escoger a unos, discriminando a otros; la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo” (p. 226).

De este modo, el proceso de selección se convierte en una inversión para la organización, que, realizada de manera correcta, debe generar un rápido retorno del personal deseado. “La selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos” (Martínez & Vargas, 2019, pág. 226).

2.1.8. Evaluación del desempeño del talento humano

Para Ruiz, Ruiz, & Martínez (2017); la evaluación del desempeño, ha tenido diferentes denominaciones como valoración del mérito, evaluación del personal, análisis e informe de progreso, valoración de la eficiencia individual, etc.

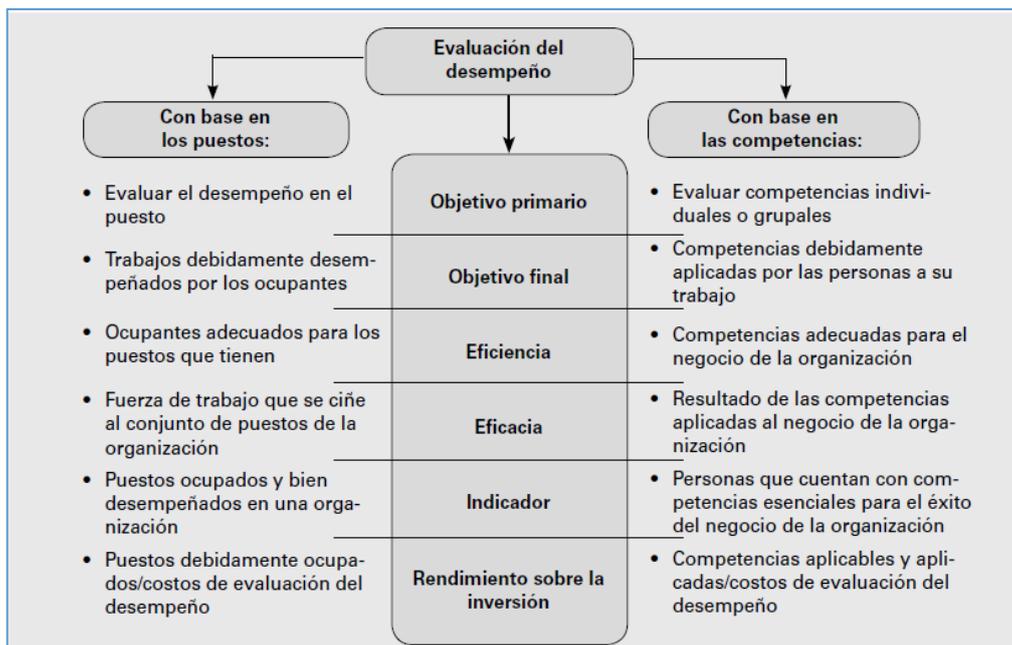


Figura 1: Comparación de la evaluación del desempeño

Fuente: Ruiz, Ruiz, & Martínez (2017)

Cada empresa ajusta su proceso de evaluación de acuerdo a sus requerimientos organizacionales, el fin de una evaluación de desempeño es detectar si todos los colaboradores se encuentran en el cargo correcto de acuerdo con sus competencias y habilidades.

Chiavenato (2011) indica que: “la evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245).

Así, la evaluación del desempeño, se puede traducir como un proceso de incertidumbre para los colaboradores de una organización, esto se debe a una fundamentación equívoca de su propósito, esta debe estar enfocada directamente a proporcionar retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño, más no a ser fuente de reducción de personal en una empresa. Existen diferentes metodologías para evaluar el desempeño, entre ellas es muy utilizada la evaluación por competencias.

2.1.9. Rendimiento Laboral

El rendimiento laboral puede definirse como el valor general esperado de los comportamientos de los empleados durante un período de tiempo determinado. Deriva, en esencia, de lo que hacen las personas en el trabajo y tiene un valor esperado para la organización, es decir, se puede distinguir en la medida en que ayuda o dificulta el crecimiento de una empresa (Rojas & Vilchez, 2018).

Si se observa más allá de los resultados y se centra en los comportamientos de los empleados, puede tener un impacto positivo en la gestión integral de una organización. Porque puede ayudar a identificar incidentes críticos o comportamientos asociados con un rendimiento particularmente fuerte o débil. Y puede servir para la fundamentación de programas de selección y de capacitación, contribuyendo a crear escenarios laborales más realistas y relevantes (Rojas F. , 2018).

No hay duda de que el supervisor inmediato de un empleado juega un papel importante en el rendimiento laboral existente dentro de una organización. Según algunas investigaciones en el área, la atención organizacional y el apoyo a las gestiones de control de primera línea, propenden a generar mejores relaciones supervisor-empleado y niveles más altos de desempeño de los empleados a un nivel general (Alvarado & Suarez, 2018).

En definitiva, el rendimiento laboral se relaciona con el acto de realizar un trabajo y con los medios disponibles para alcanzar un conjunto de metas organizacionales. Pero no determina por completo las consecuencias reales de los actos realizados dentro de un contexto de trabajo. En un sentido estricto, se trata de un comportamiento, separado o no de los resultados laborables, pero directa o indirectamente vinculado con el éxito y la productividad (OIT, 2016).

2.1.10. Importancia del rendimiento laboral

Indudablemente, uno de los aspectos más importantes del rendimiento laboral tiene que ver con la posibilidad de alcanzar las metas organizacionales. Cuando los empleados no se desempeñan de manera eficaz, los clientes o consumidores sienten que la empresa es apática con sus necesidades y buscarán ayuda en otra parte. Los empleados que se desempeñan con eficacia hacen las cosas correctamente la primera vez; especialmente en la actualidad, si se

desea avanzar en los rangos de una empresa, un rendimiento laboral superior al promedio es un requisito previo importante. Para calificar para promociones internas, proyectos especiales y oportunidades de desarrollo profesional, los directivos de una empresa tomarán en cuenta primero, obviamente, a aquellos empleados de más alto rendimiento (Pilligua & Arteaga, 2019).

Cuando las personas hacen su trabajo de manera eficaz, la moral en la oficina se eleva. De ahí la importancia de fomentar un ambiente de trabajo positivo y enérgico, en el cual se recompensa a los empleados de alto rendimiento con incentivos y reconocimientos. Las empresas de alto rendimiento atraen talento de calidad en la contratación, porque las oficinas se sienten vivas y trabajan eficientemente para alcanzar sus objetivos (Chiang & San Martín, 2015).

Recompensar a los empleados de alto rendimiento a menudo motiva a éstos a exceder sus esfuerzos realizados en períodos anteriores. Porque al contar con empleados eficaces que hacen un gran trabajo se cultiva una gran potencialidad y productividad laboral, capaz de beneficiar integralmente a las organizaciones. Por otra parte, se ha comprobado que el crecimiento profesional de los empleados propicia también la emergencia de nuevos liderazgos organizacionales (Matabanchoy, Álvarez, & Riobamba, 2019).

Una de las razones por las que un buen rendimiento laboral reviste una significativa importancia tiene que ver evidentemente con la reputación que adquieren las empresas, aparte de ayudar a los empleados en su desarrollo profesional. De esta manera, cuando un empleado decide buscar nuevas oportunidades de empleo, estará bien atendido por el respaldo positivo de empleadores anteriores y tendrá muy buenas razones para describir su desempeño excepcional, buena actitud y contribuciones significativas.

2.1.11. Medición del rendimiento laboral

La medición del rendimiento de los empleados es un factor clave para mejorar la calidad del trabajo y mantenerlos motivados. No solo es el mejor canal para comprender cómo se están desempeñando, sino también una medida convincente para obtener comentarios sobre cómo está funcionando la empresa, si los empleados están trabajando positivamente para lograr sus objetivos y qué puede hacerse para mejorar el compromiso de ellos con la organización.

También proporciona una base para determinar los incrementos y planes de sucesión de los empleados y su desarrollo (Guartán, Torres, & Ollague, 2019).

Un proceso integral de medición del rendimiento de los empleados a menudo consta de diferentes métodos evaluativos que ayudan a juzgar cabalmente el desempeño de un empleado. El uso de múltiples técnicas puede ayudar a obtener una perspectiva más amplia de las áreas en las que el personal de una empresa necesita mejorar y los pasos que se pueden tomar para respaldar el crecimiento de los empleados (Castillo & Sabando, 2018).

Como complemento de esto se suele utilizar la evaluación cualitativa, enfocada hacia aquellas áreas del rendimiento que se pueden percibir visualmente, como el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y el ausentismo. Adicionalmente, están otros métodos menos comunes, pero no menos importantes como la retroalimentación continua, la llamada retroalimentación de incidentes críticos, la evaluación de rentabilidad, entre otros.

Elegir el método de medición de rendimiento más adecuado es actualmente más importante que nunca, ya que refleja lo que una organización piensa de sus empleados y cuánto le importa la moral que prevalece entre ellos. Una vez que se ha encontrado un método de revisión de rendimiento ideal para las necesidades de la organización, el siguiente paso es implementarlo correctamente para eliminar las brechas críticas de rendimiento y abordar los problemas más urgentes que afectan a nivel organizacional (Sánchez & Calderón, 2015).

La medición del rendimiento de los empleados debe llevarse a cabo de manera continua y abarcar todas las áreas de su ética laboral y sus logros individuales. Es preciso, por otra parte, tener presente que un desempeño deficiente o comportamientos negativos también pueden ser un síntoma de un problema subyacente en la cultura organizacional. De ahí la importancia de tener planes específicamente abocados al abordaje de cualquier problema que pueda surgir, fuera de los parámetros estipulados.

2.1.12. Factores que influyen en el rendimiento laboral

Hay estudios en los cuales se considera que el propio diseño del trabajo tiene una relación positiva con el desempeño de los empleados. La mayoría de los trabajos requieren

determinadas competencias y habilidades, con diferentes niveles rutinarios y todo ello puede tener diferentes afectaciones en el empleado.

El estilo de gestión también puede tener una relación positiva o negativa con el rendimiento de los empleados. La organización tiene una clara división de responsabilidades y los superiores están llamados a motivar hacia el mejor desempeño posible, con informaciones y directrices claras y precisas. Sin embargo, la mayoría de los empleados no participan en el proceso de toma de decisiones y la dirección no siempre los anima a ser innovadores (Aguirre & Guevara, 2015). La gerencia tampoco practica siempre la ética adecuada en sus tratos internos dentro de una organización.

Las condiciones de trabajo definitivamente influyen en el desempeño de los empleados. El entorno en las organizaciones puede o no ser lo suficientemente propicio y puede o no catalizar el desempeño de los empleados en una empresa. Al mismo tiempo, pueden o no haber pocos o muchos casos de intimidación o acoso de algún tipo. Sin embargo, la cultura organizacional puede o no dar algún tipo de apoyo emocional al respecto.

La mayoría de los empleados pueden o no comprender las políticas y los procedimientos de una organización. Pueden o no estar en contacto con sus superiores y trabajar bien o no con sus compañeros. Sin embargo, la mayoría de los empleados no siempre participan en proyectos que beneficien a la organización ni tampoco participan siempre en la resolución de problemas dentro de una empresa. Se trata, en definitiva, de factores que están sujetos a un amplio margen de probabilidades, dentro de un marco de influencias endógenas y exógenas, ambientales e indiscutiblemente psicosociales (Pozo, 2018).

2.1.13. Motivación laboral

La motivación laboral se refiere al impulso humano de trabajar para obtener recompensas de ese trabajo, ya sean esas recompensas físicas, emocionales, sociales o monetarias. Las investigaciones muestran que la motivación laboral varía con la edad, la psicología individual y, a menudo, está relacionada con la capacidad y los factores ambientales (Pizarro, Fredes, Inostroza, & Torreblanca, 2019). Por ejemplo, algunas personas trabajan específicamente por dinero (motivación extrínseca), mientras que otras trabajan porque aman el trabajo, la misión de la empresa u otras razones intrínsecas (motivación intrínseca).

Los empleados trabajan a partir de la emoción, el sentimiento de logro, la alegría y la satisfacción personal que derivan tanto de los procesos de las actividades relacionadas con el trabajo como de sus resultados. Por otro lado, el impulso del individuo hacia el trabajo está influenciado por la organización, el trabajo en sí y el entorno del empleado. Estos pueden variar desde normas sociales, influencia de los compañeros de trabajo, las necesidades financieras, las promesas de recompensa, entre otros factores (Manjarrez, Boza, & Mendóza, 2019).

Estar motivado, tanto intrínseca como extrínsecamente, se centra según los expertos en la utilidad de la actividad más que en la actividad en sí misma. Sin embargo, esto no indica, de ninguna manera, que la motivación extrínseca sea menos efectiva que la motivación intrínseca o viceversa, todo depende de cada contexto y de cada individuo.

Según diversas investigaciones, la autorrealización es algo netamente humano. Es nuestra naturaleza básica nutrir algo y verlo florecer, es aplicable a la mayoría de las cosas que hacemos en nuestra vida diaria. Esto es cierto para todos los espacios sociales, incluyendo el ámbito laboral. La motivación juega un factor muy importante en la vida de un ser humano (Peña & Villón, 2018).

Ya sea para mejorar nosotros mismos o el desempeño de nuestra organización. Los empleados motivados no necesitan que se les diga cómo hacer las cosas, toman la iniciativa, están ansiosos por asumir responsabilidades adicionales, son innovadores y emprendedores.

2.2.Marco conceptual

2.2.1. Capital humano

El capital humano es la forma de medir económicamente las diferentes habilidades con las que cuenta una persona, es decir, medir las horas que toma producir un bien o servicio y calcular cuánto cuesta en dinero. Entonces se puede definir al capital humano como la cantidad de habilidades que posee una persona y su determinación funcional en un puesto de trabajo medida en cada hora que le tome realizar la tarea encomendada. Hora de trabajo por puesto. (Vallejo, 2016)

2.2.2. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional comprende el poder culminar o empezar una nueva carrera profesional que mejorará el desempeño del empleado en el área donde trabaja y este puede ser de carácter personal o motivado por el departamento de talento humano de la organización. (Abril, 2018)

2.2.3. Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional se encarga de la dirección de un grupo de empleados en base a las diferentes capacidades de los mismos, adoptando para cada caso un modelo de liderazgo específico que permita ajustarse a cada circunstancia y necesidad. Este modelo de liderazgo es muy flexible, no se ajusta a los conocimientos o habilidades del líder sino a los requerimientos de la gestión para alcanzar los objetivos, brinda confianza al equipo de trabajo y permite dar soluciones a los diferentes problemas que se presenten. (Herrea, Ramírez, Rosas, & Fabiola, 2017)

2.2.4. Proceso de Selección

Los procesos de selección son la totalidad de las diferentes etapas necesarias para que la organización pueda seleccionar entre las múltiples opciones de fuerza humana la más idónea para determinado puesto laboral. Es el inicio de la necesidad de la empresa para poder comenzar las diferentes etapas y con los resultados obtenidos poder satisfacer estas necesidades laborales. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017)

2.2.5. Rendimiento laboral

El rendimiento laboral es la observación de las diferentes acciones de los empleados al realizar determinada tarea relevante para la consecución de los objetivos y que serán medidos en base a sus diferentes competencias. Este rendimiento necesita ser evaluado periódicamente para contar con la retroalimentación que le permita a la organización poder corregir, mejorar y ser más eficaces. (Gabini, 2018)

Es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (Vallejo, 2016)

El control laboral se basa en poder fiscalizar a los empleados en horarios de entradas y salidas, procesos y tiempos de ejecución, sirven como evidencia del proceso laboral en caso de tener inconvenientes entre empresa y trabajador, mide la productividad y brinda la oportunidad de tomar las decisiones necesarias. (Vallejo, 2016)

Entre las formas más comunes para medir el rendimiento se puede mencionar el llamado proceso de revisión por pares, que consiste en recibir comentarios anónimos de colegas y compañeros de equipo sobre aspectos específicos del rendimiento de un empleado. Además, está la autoevaluación, la cual ofrece a los empleados la oportunidad de desempeñar un papel activo en su proceso de evaluación. Es común también el uso de evaluaciones cuantitativas por medio de estadísticas, en función de rastrear determinados estándares de productividad (Guevara, 2016).

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño. (Sánchez & Calderón, 2015)

2.2.6. Talento humano

El talento humano se puede definir como la capacidad especial con la cuenta determinado individuo para realizar una acción o actividad, esto como resultado de las diferentes experiencias, conocimientos, habilidades que desarrolle o adquiera en el transcurso de la vida de cada persona; es un sinónimo de conocimiento, inteligencia, creatividad, actitud y auto-capacitación con la cuenta una persona para poder ejercer una función específica. (Ramírez, Espíndola, & Hugueth, 2019)

2.3.Marco legal

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.

Trabajo y seguridad social; **Art. 33:** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pág. 18)

Art. 39: “El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento” (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pág. 20)

Art. 66: “Se reconoce y garantizará a las personas: 17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley” (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pág. 29)

Art. 284: “La política económica tendrá los siguientes objetivos: en su literal 6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.” (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pág. 92)

Art. 325: “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores” (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pág. 101)

Art. 326: numeral 5: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; y; el numeral 6 establece que: toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo, y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pág. 102).

2.3.2. Código del Trabajo del Ecuador.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo: “El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes” (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 2).

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación:

El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio... (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 3)

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos: “Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario” (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 3).

Art. 5.- Protección judicial y administrativa: “Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos” (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 3).

Art. 6.- Leyes supletorias: “En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil” (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 4).

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador: “En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores” (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 4).

Art. 38: "Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social" (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 4).

Art. 410: "Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo" (Código del Trabajo del Ecuador, 2012, pág. 4).

2.3.3. Ley de Seguridad Social

Art. 3.- Riesgos Cubiertos: El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: a. Enfermedad; b. Maternidad; c. Riesgos del trabajo; d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y, e. Cesantía. (Ley de Seguridad Social , 2011, pág. 2)

De los Asegurados Obligados Art. 9.- Definiciones: Para los efectos de la protección del Seguro General Obligatorio: a. Es trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento (Ley de Seguridad Social , 2011, pág. 4)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

En esta investigación se aplicó un enfoque mixto debido a que no se dispone de una data primaria por lo que se organiza la información desde su base cualitativa; para generar la interdependencia de las variables de manera cuantitativa.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue descriptiva, porque permitió el desarrollo de cada una de las variables de estudio, incluyendo eventos, políticas y normas aplicadas.

3.3. Métodos y Técnicas utilizados

3.3.1. Métodos

El método utilizado es el método inductivo, esto dio paso a la fundamentación específica de cada una de las categorías de las variables, para generar un análisis general del estudio.

3.3.2. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron:

- **Observación directa**, realizada al grupo de despachadores que laboran en la estación de servicio y también al proceso de selección de recursos humanos; lo que permitió la identificación de las causas que generan la problemática.
- La **encuesta** aplicada a los colaboradores de la estación de servicios; la misma que permitió obtener datos directamente de la fuente investigada.
- La **entrevista**, fue aplicada a los representantes de las tres Jefaturas de la estación de servicios, quienes cuentan con una experiencia mayor o igual a tres años, mediante la cual se obtuvo criterios relacionados con la variable examinada sobre Gestión del Talento Humano.

- **Análisis documental**, a través del cual se realizó la descripción bibliográfica y catalogación de la información de diferentes fuentes, para la construcción de la fundamentación teórica, así como el análisis de las ideas centrales del estudio. Los instrumentos utilizados de acuerdo a cada una de las técnicas son: el cuestionario, para la encuesta y entrevista; y la guía o ficha de observación, para la observación directa.

3.4.Población y Muestra

3.4.1. Población

La población se encuentra comprendida por 25 de trabajadores afiliados con contratos activos hasta la fecha, que laboran en la estación de servicios.

3.4.2. Muestra

Se procedió a trabajar con el total de la población, debido a que el tamaño de la misma es pequeño y le permite al investigador manejarlo sin afectar el comportamiento de las variables.

3.5.Análisis, interpretación y discusión de resultados

3.5.1. Presentación de resultados

Los siguientes resultados corresponden al levantamiento de información realizada a los colaboradores de la estación de servicios:

El cuerpo de colaboradores al momento que se aplicó los instrumentos estaba conformado por 1 Administrador Operativo, 1 Jefe de pista, 1 Jefe de Recursos Humanos, 1 Asistente de Recursos Humanos, 1 Contador, 2 Asistentes Contable y 18 Despachadores. Del total de trabajadores 14 son hombres, representado por el 56% y 11 mujeres representado por el 44%. Las edades promedio son el 32% entre 20 y 25 años, 48% entre 25 y 30 años; 12% entre 30 y 35 años y el 8% entre 35 y 40 años.

3.5.2. Análisis de los resultados de la encuesta.

De la encuesta aplicada a la población total se obtuvo:

Pregunta 1: ¿Recibió algún tipo de inducción previa antes de comenzar sus labores?

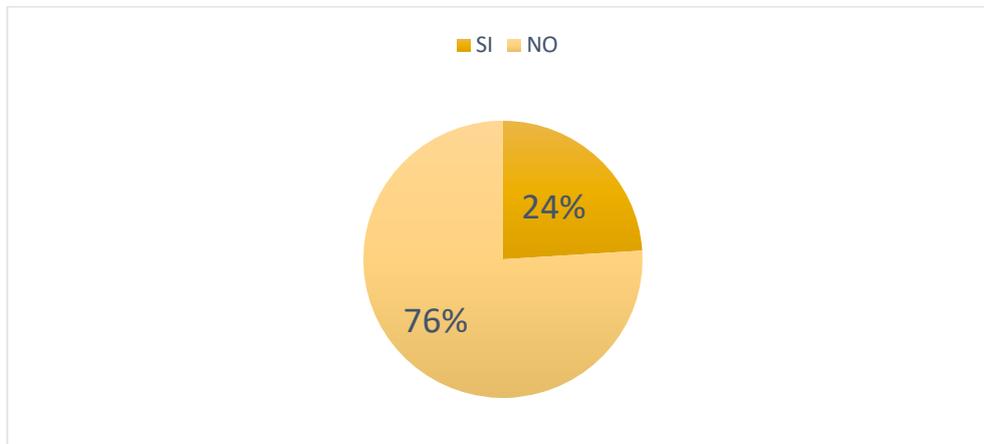


Gráfico 1: Inducciones recibidas

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: La gráfica 1 demuestra que los nuevos colaboradores reciben inducción antes de empezar sus labores en la estación de servicio; sin embargo, hay un número de ellos que no la recibió, lo que deja abierta la posibilidad de investigar las razones por las cuales un trabajador no recibe la inducción.

Pregunta 2: ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

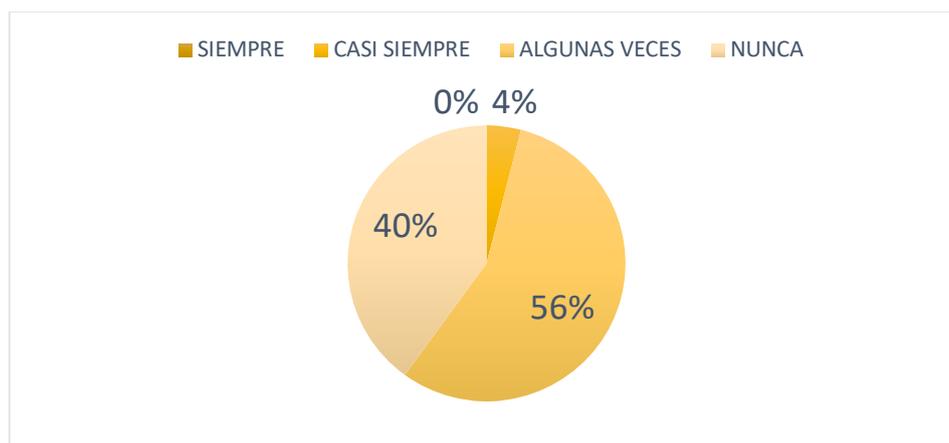


Gráfico 2: Capacitaciones en la empresa

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 2 se evidencia que existe una escasez de programas de capacitación por parte de la empresa para los trabajadores.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

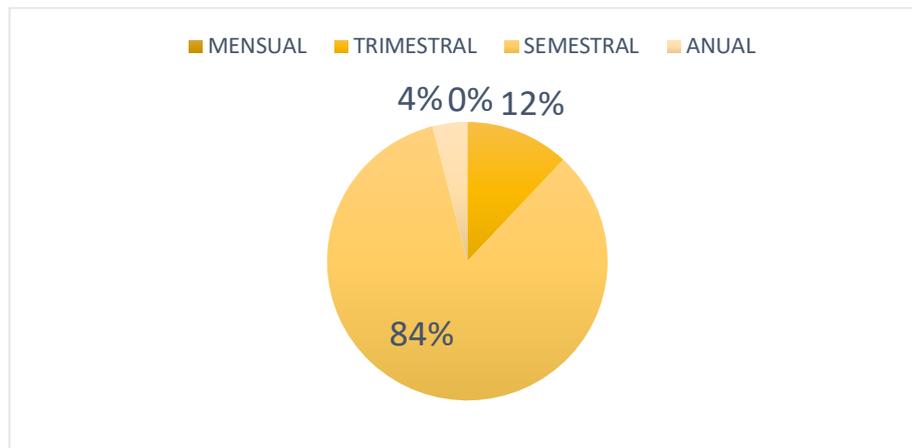


Gráfico 3: Frecuencia de Capacitación

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 3 se visualiza que las capacitaciones recibidas tienen programaciones muy distantes entre sí, concentrándose en período mayormente semestrales.

Pregunta 4: ¿Cree usted que sus funciones son detalladas con claridad al inicio de sus actividades laborales?

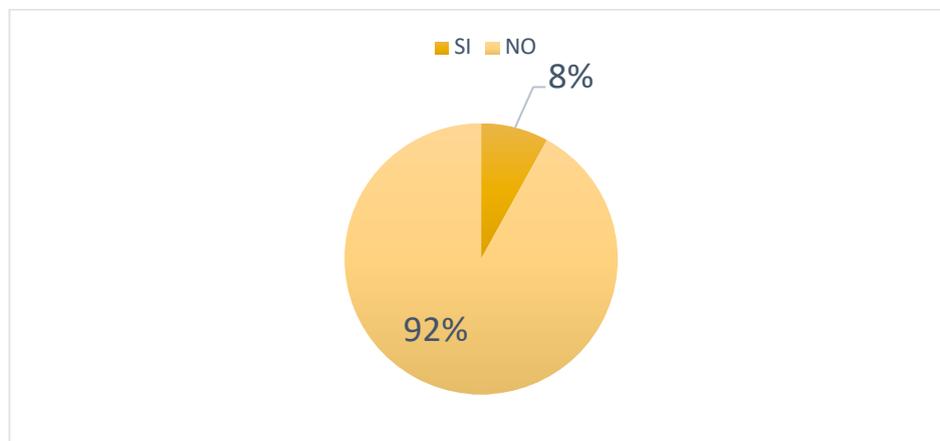


Gráfico 4: Detalle de Funciones

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 4 se demuestra ciertamente que las funciones de los colaboradores no se encuentran detalladas con claridad, a pesar de que reciben una inducción previa las funciones no se concretan con efectividad.

Pregunta 5: ¿Considera usted que realiza actividades que no pertenecen a su cargo?

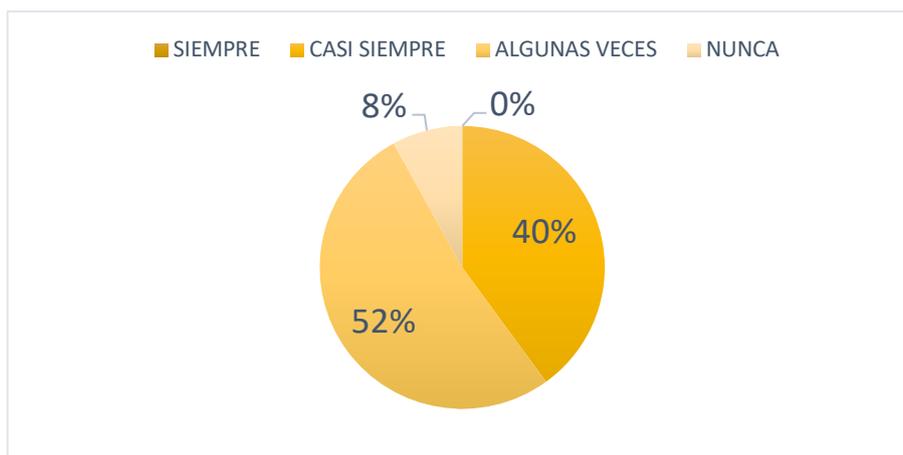


Gráfico 5: *Actividades dentro del cargo*

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 5 claramente se evidencia que los colaboradores realizan actividades que no pertenecen a su cargo, esto demuestra poco seguimiento de las funciones.

Pregunta 6: ¿Cree usted que se debería definir con mayor exactitud las funciones de cada cargo? ¿Por qué?

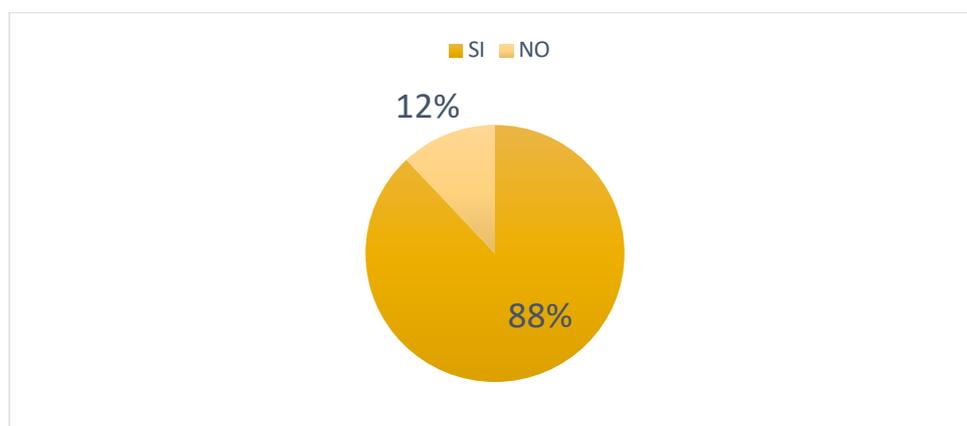


Gráfico 6: *Exactitud de las funciones*

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 6 se manifiesta la unanimidad de respuestas que indican que se debería definir con mayor exactitud las funciones que le pertenecen a cada cargo, principalmente para tener claro las actividades a realizar y así delimitar responsabilidades.

Pregunta 7: ¿Cree usted que la empresa está cumpliendo con lo establecido en su contrato?
¿Por qué?

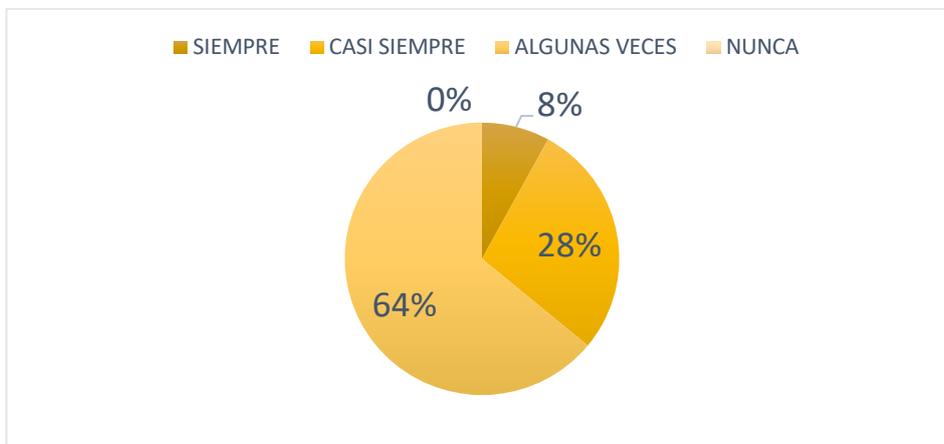


Gráfico 7: Cumplimiento de términos

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 7 se visualiza el incumplimiento de los contratos, lo que puede generar que se incurra en la asignación de tareas que no corresponden a sus cargos.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia se evalúa el rendimiento laboral en la empresa?

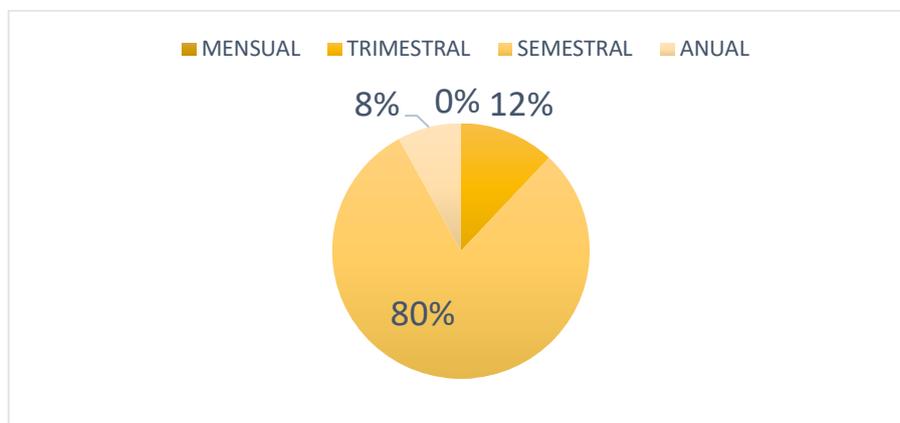


Gráfico 8: Evaluación del Rendimiento Laboral

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 8 se demuestra que existe la aplicación de evaluaciones semestrales, lo que indica que existe un control del desempeño del empleado para medirlo en base a las metas establecidas.

Pregunta 9: De acuerdo con su criterio. El resultado de su evaluación de rendimiento laboral generalmente es:

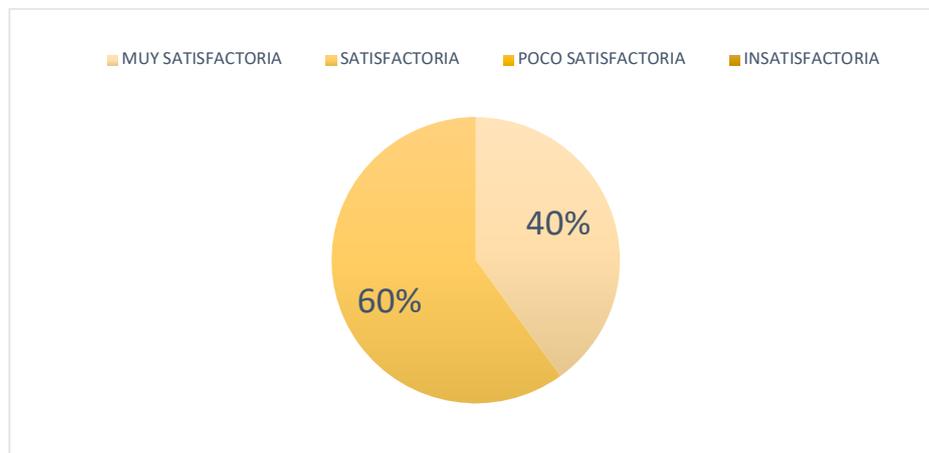


Gráfico 9: Resultados de la Evaluación del rendimiento laboral

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: En la gráfica 9 se expone que los trabajadores consideran que su rendimiento laboral es satisfactorio, esto como una pequeña autoevaluación en base al correcto funcionamiento de los procesos de la institución.

Pregunta 10: ¿Considera usted que la solución de los problemas en su empresa se encuentra centralizada?

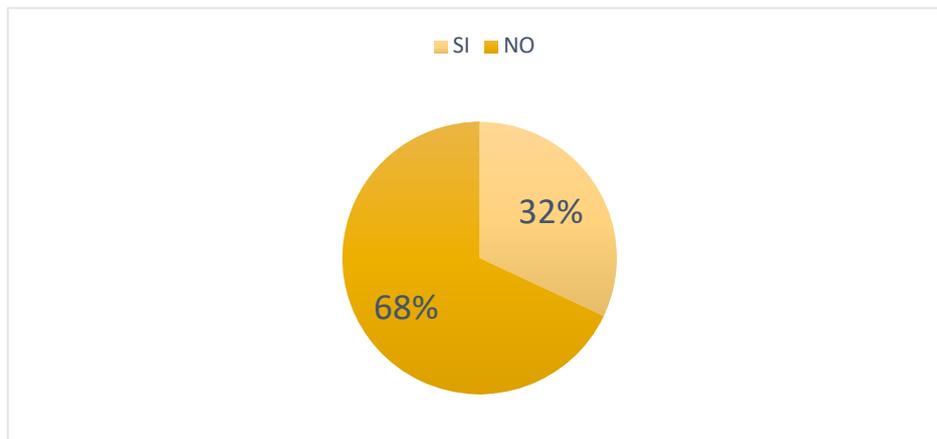


Gráfico 10: Soluciones Centralizadas

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: La gráfica 10 expone que la solución de problemas no se encuentra centralizada; sin embargo, existe una afectación del flujo de operatividad de la organización durante la toma de decisiones; la misma que puede retrasar los procesos.

Pregunta 11: ¿Considera usted que existen oportunidades de ascenso en su empresa?

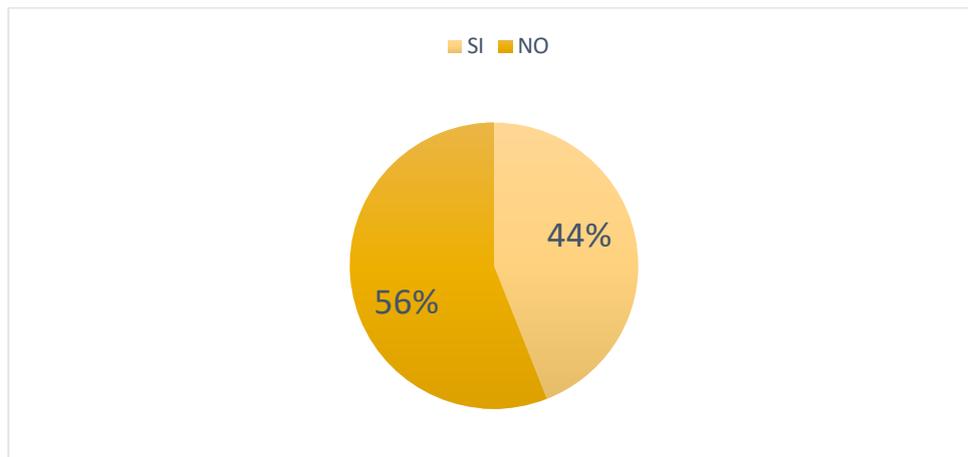


Gráfico 11: Oportunidades de ascenso

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: La gráfica 11 muestra que la estación de servicio no tiene oportunidades de ascenso, esto conlleva a un nivel de conformismo de parte de los colaboradores ya que no existe ningún propósito de superación laboral

Pregunta 12: ¿Considera usted que existen oportunidades de estudiar en la empresa donde labora? ¿Por qué?

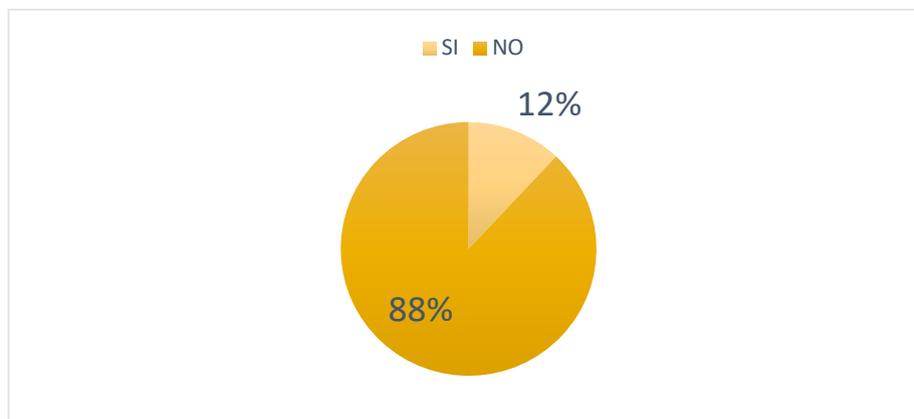


Gráfico 12: Oportunidad de estudios

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: La gráfica 12 demuestra que los colaboradores no pueden estudiar mientras labore en la empresa, la mayoría concluye que se debe al tipo de giro del negocio y su poca flexibilidad en horarios incluso rotativos, por lo que el nivel académico del personal contrato dependerá de forma directa a lo conseguido antes de laborar para la organización.

Pregunta 13: ¿Recibe usted algún tipo de reconocimiento por un buen rendimiento laboral?

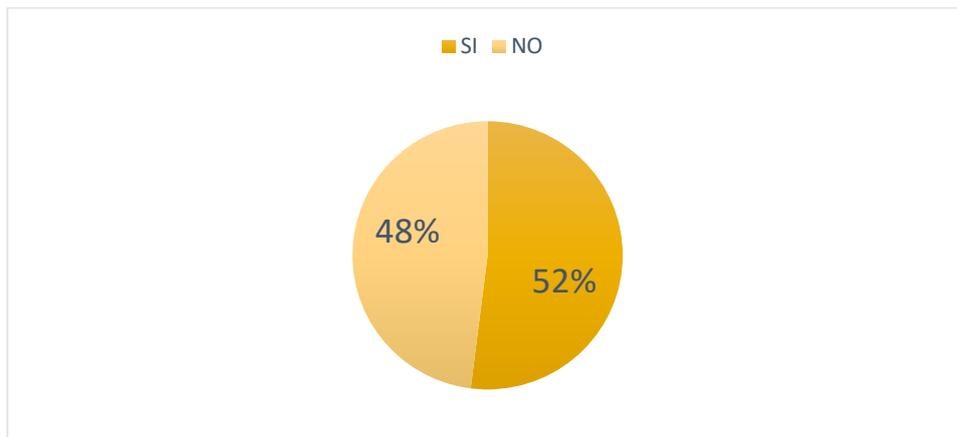


Gráfico 13: Reconocimiento laboral

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: La gráfica 13 demuestra que el personal no recibe ningún tipo de reconocimiento, la tendencia marca a que casi la mitad del personal considera que produzca lo que produzca va a ganar lo mismo.

Pregunta 14: ¿Se siente satisfecho laborando en la empresa?

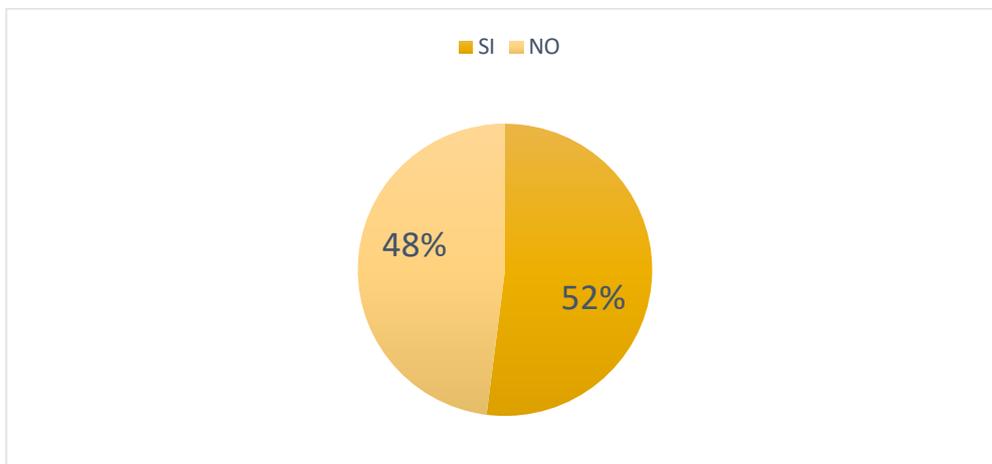


Gráfico 14: Satisfacción Laboral

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis: La gráfica 14 muestra un porcentaje de insatisfacción, provocando un problema que se refleje directamente en el rendimiento laboral.

3.5.3. Análisis resultado de guía de observación.

La técnica de observación se aplicó en el grupo de despachadores; porque la problemática identificada relaciona a los colaboradores que realizan funciones que no corresponden a su cargo; por lo que siendo el mayor número de trabajadores se procedió con la aplicación del instrumento. Los resultados obtenidos del proceso de atención al cliente por parte de los despachadores fueron los siguientes:

Tabla 1: Análisis de resultados guía de observación operativa.

PROCESOS OPERATIVOS EN LA PISTA DE LA E/S PDV			
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
1. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
El despachador saluda al cliente cuando llega a la estación de servicio	17	1	Durante la observación el Despachador máquina 3 se olvidó de saludar en reiteradas ocasiones.
Los despachadores consultan el tipo de combustible y la cantidad que desea el cliente	3	15	En varias ocasiones se basan en su experiencia o sonido del motor, por lo que no preguntan; sino confirman con el cliente si el tipo de combustible que consideraron es el que necesita.
El despachador agiliza el proceso de venta de combustible como parte de sus funciones	18		
El despachador consulta al cliente la forma de pago	18		Esta actividad no se puede obviar porque el sistema tiene la opción de pago y es obligatorio registrarlo
El despachador realiza el cobro del despacho de acuerdo al proceso establecido para cada forma de pago	18		Los pagos con tarjeta tardan un poco pero el proceso se cumple.
El despachador consulta los datos al cliente para realizar el proceso de facturación	2	16	La mayoría no pregunta y pone la placa del vehículo o digita cualquier placa.
El despachador informa al cliente la cantidad a despachar y enseña la pantalla en cero	2	16	La mayoría no realiza este paso del proceso

El despachador promociona al cliente los aditivos disponibles durante la venta de combustible	17	1		
El despachador ofrece al cliente mientras carga el combustible, servicios adicionales como ofertas del Market, limpiar el parabrisas, recoger los desechos de auto.		18	Los despachadores no ofrecen estos servicios a los clientes	
El despachador mantiene limpia su área de trabajo, así como el dispensador de combustible	18			
El despachador se dedica exclusivamente a la venta de combustible y aditivos	15	3	Durante el tiempo de la observación los Despachadores de las islas: 2, 3 y 5 tuvieron que cerrar la isla para ayudar en el proceso de descarga de combustible.	
El despachador debe cumplir con otras funciones que no pertenecen al cargo	18		Apoyo al proceso de descarga, limpieza.	
El despachador deja de atender una venta por cumplir con otras funciones asignadas que no corresponden a su cargo	18			
Se registran con frecuencias complicaciones en el despacho de combustible	14	4		
El despachador cumple con el proceso de cuadro de caja de manera organizada, respetando los procedimientos.	18			
El despachador cumple con el registro del depósito establecido en el reglamento de manera oportuna		18	Entregan los depósitos físicos al jefe de pista, pero en el sistema lo registra al final del turno	
Se registran problemas de cuadro de caja o depósito por la participación de los despachadores en otras actividades que no pertenecen a su cargo		18		

El despachador cumple favorablemente con todos los procesos que requiere su cargo sin distracciones		18		
PROCESOS OPERATIVOS EN LA PISTA DE LA E/S PDV				
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIÓN	
	SI	NO		
2. PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE				
El jefe de pista solicita la intervención de despachadores como apoyo para la descarga de combustible al llegar el tanquero.	X		Siempre	
Los colaboradores utilizan todos los implementos de bioseguridad para la ejecución de la descarga de combustible.	X			
Se miden los niveles de agua en los depósitos del tanquero antes de la descarga.		X	No lo hicieron en los 3 días de observación	
Se revisan las correctas conexiones en los tanques de la estación de servicios para la descarga.	X		Se realiza con el apoyo de despachadores	
Se agregan los aditivos antes de la descarga	X			
Se cumple con la verificación de la conexión de descarga de energía estática	X		Se realiza con el apoyo de despachadores	
Se cumple con la organización de los equipos en un lugar limpio y seguro	X		Se utiliza despachadores para esta actividad	
Se realiza adecuadamente la gestión de salida del tanquero	X		Se realiza con el apoyo de despachadores	
3. PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO DE COMBUSTIBLE				
El Administrador Operativo se encarga de la medición diaria de los tanques a las 7:00 am.	X		En conjunto con el Jefe de Pista	

El Administrador Operativo proporciona el informe del descargue del tanquero para la validación administrativa.	X			
El Administrador Operativo de pista verifica el inventario disponible de combustible diariamente.	X		Si para poder pedir el próximo viaje	
El jefe de pista emite el informe del estado del inventario del combustible al administrador de forma oportuna.		X		
Se reportan oportunamente aquellas novedades suscitadas con el inventario	X			
4. PROCESO DE MANTENIMIENTO				
El Administrador Operativo, controla la realización del cambio de los filtros de acuerdo a lo reglamentado	X			
El Administrador Operativo lleva el control del mantenimiento y estado de las bombas sumergibles de la estación de servicio		X	No se realiza el mantenimiento a tiempo; las atenciones se generan cuando hay averías en las bombas	
El Administrador Operativo, atiende el buen estado de las luminarias de la estación de servicio		X		
El Administrador Operativo, lleva el control adecuado de la fecha de caducidad de los extintores, y realiza las recargas en las fechas indicadas	X			
El Administrador Operativo, realiza prácticas del uso y manejo de los extintores con todos los miembros de la estación de servicios		X	No se realiza en la estación de servicio	
El Administrador Operativo; está pendiente del correcto funcionamiento de los generadores, compresores, dispensadores, aires acondicionados, etc.		X	Se concentra solo en el generador	

El Administrador Operativo, revisa el panel eléctrico de acuerdo a la normativa		X	No realiza	
El Administrador Operativo, está pendiente de la limpieza, cuidado y mantenimiento de las trampas de grasas	X		Pero no se lleva el control de fecha de cada limpieza	
El Administrador Operativo, verifica la entrega de los equipos de protección personal a los colaboradores respectivos	X			
El Administrador Operativo, confirma que todos los colaboradores de la estación de servicio conozcan del plan de contingencia		X	Falta la socialización del plan de contingencia	

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis:

Del proceso de Atención al Cliente el 39% de los subprocesos son desarrollados en su totalidad por los despachadores; el 17% tienen oportunidad de mejora y el 44% no se cumplen de acuerdo con lo observado. Estos resultados complementan la existencia de una delegación de funciones que no se encuentran acorde a los cargos; por lo que los trabajadores presentan tendencias a descuidar sus obligaciones durante la jornada laboral.

En cambio, del proceso de descarga de combustible el nivel de cumplimiento de los subprocesos es del 25%; sin embargo, el 62% de estos subprocesos se cumple con observaciones que indican que debe mejorarse; y solo un 12% denota incumplimiento. Este proceso, en muchas ocasiones es apoyado por los colaboradores de despacho, por esta razón sus niveles de incumplimientos casi no se encuentran afectados; lo que evidencia que existe una delegación de funciones extras de otras áreas a los cargos operativos.

Mientras tanto, en el proceso de control del inventario de combustible, existe un 80% de cumplimiento de cada uno de los subprocesos observados. Así mismo, del proceso de mantenimiento, el 30% de los subprocesos se cumple con normalidad; sin embargo, en igual proporción existen subprocesos que deben mejorarse y un 40% de estos no se están realizando.

Este proceso, generalmente no requiere de apoyo de los trabajadores operativos, por lo que la responsabilidad es puntualmente del Administrador Operativo, sin embargo, existen otros procesos que desvinculan a los despachadores de sus funciones para que sirvan de soporte para la realización de la función o tarea.

3.5.4. Análisis de resultados guía de observación administrativa.

Los resultados obtenidos del proceso de Selección y Reclutamiento por parte de Recursos Humanos fueron los siguientes:

Tabla 2: Análisis de resultados guía de observación de selección y reclutamiento

PROCESO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO			
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
Etapa 1: PROCESO DE DEFINICIÓN Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS			
Recepción de hojas de vida a través de plataformas digitales	X		
Revisión de los perfiles de los candidatos aplicados a través de las bases de datos de las plataformas digitales	X		
Selección de candidatos de acuerdo al perfil del cargo	X		
Identificación de los perfiles aptos para el cargo	X		
Cronograma de entrevistas preliminares		X	No se realiza cronograma
Etapa 2: PROCESO DE EVALUACIÓN DEMOSTRATIVA Y PRUEBAS PSICOLÓGICAS			
Aplicación de pruebas de selección: Habilidades y Psicológicas		X	
Confirmación de datos y referencias personales de los candidatos seleccionados de manera telefónica	X		
Recepción de informe de selección		X	

Toma de decisión del candidato idóneo para el cargo	X			
Elaboración de informe general del proceso de evaluación		X		
Informe particular de selección del nuevo talento humano		X	No realiza informes	
Etapa 3: PROCESO DE CONTRATACIÓN				
Elaboración de Contrato de trabajo	X			
Notificación de la fecha de inicio de contratación al nuevo colaborador	X			
Inducción sobre el cargo o actividad a desempeñar		X	Solo el primer día como inducción debe trabajar con otro despachador	
Comunicación del horario de trabajo y remuneración a percibir	X			
Explicación de los días de descansos obligatorios	X			
Comunicación de cláusulas especiales		X		
Indicación del inicio y fin del periodo de prueba	X			
Razones de cambio días de descanso obligatorios en caso necesario.		X		
Cambio de cargo o actividad		X		
Explicación de cláusula de confidencialidad		X		
Explicación de cláusula de restricción laboral posterior a la salida		X		
Registro de contrato laboral en organismos regulador	X			

Elaborado por: Cabezas (2021)

Análisis:

Del total de subprocesos que conforman el proceso de selección y reclutamiento, se pudo determinar que el 48% de los mismos son cumplidos a cabalidad; sin embargo, existe un 52% de incumplimiento; lo que podría afectar seriamente el proceso de selección, debido a que este no se está generando de acuerdo a las normativas establecidas por la organización.

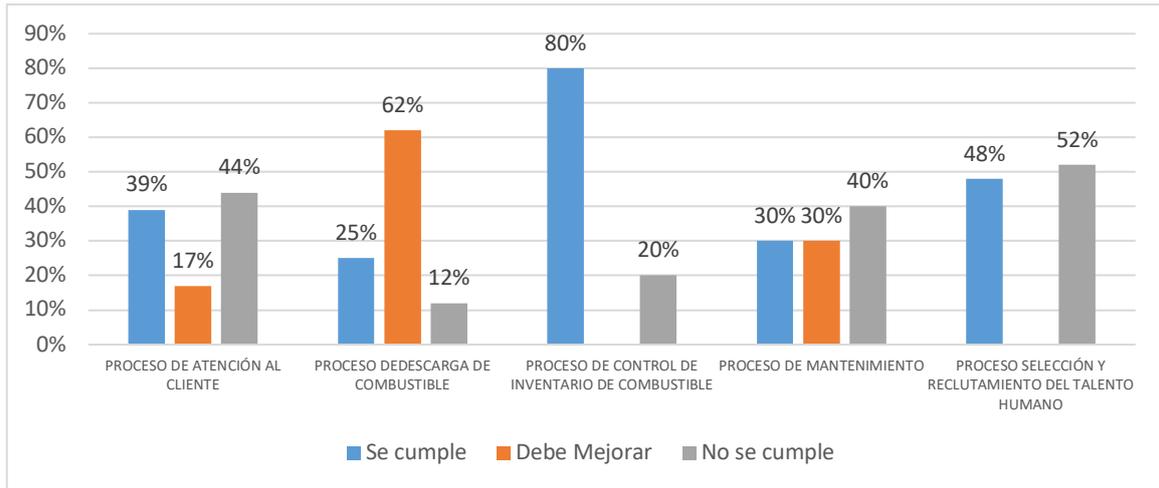


Gráfico 15: *Cumplimiento de los Procesos observados*

Elaborado por: *Cabezas (2021)*

Considerando los resultados obtenidos de las guías de observación, se determina que el proceso de atención al cliente, mantenimiento y de selección y reclutamiento del talento humano, tiene un mayor índice de incumplimiento de sus subprocesos, en cambio el proceso de descarga presenta varios subprocesos que deben mejorarse de forma inmediata

3.5.5. Análisis de los resultados de las entrevistas

Tabla 3: Análisis de resultados de la entrevista

ENTREVISTA A 3 JEFATURAS E/S SAN CARLOS				
PREGUNTA DE ENTREVISTA	RESPUESTA DE: ADMINISTRADOR OPERATIVO	RESPUESTA DE: JEFE DE PISTA	RESPUESTA DE: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ANÁLISIS
1. ¿La contratación del personal se debe realizar siempre mediante la aplicación de un proceso completo de reclutamiento y selección por parte del Departamento de Talento Humano?	Si así es, el departamento de talento humano luego de identificar la vacante dentro de la estructura organizacional debe de solicitar, entrevistar y validar los datos proporcionados por el aspirante y así proceder con la contratación del personal idóneo para el cargo.	Sí, pero el proceso de selección de la estación no es que sea incompleto, se realiza una que otra verificación, para seleccionar a los mejores prospectos y cubrir la vacante en el menor tiempo.	Si, una contratación se debe regir al proceso correspondiente, sin embargo, hay ocasiones en las que por cuestiones de tiempo se debe apresurar el proceso de contratación y se realizan solo aquellos pasos indispensables para cubrir la vacante de forma inmediata.	El 100% de los entrevistados está consciente de la generalidad de una completa estructura para la selección de personal, pero mencionan un factor importante por el cual en la E/S no se cumple y es el tiempo.
2. ¿Cómo se deben delegar las responsabilidades	Se debería establecer parámetros dentro de cada cargo y estos deben ser en función a las actividades encomendadas, las responsabilidades deben ser fijadas	Según el cargo se explica al nuevo colaborador cuáles serán sus funciones, las	Las responsabilidades deben delegarse, de acuerdo a lo establecido para cada cargo, para ello existen un número	Los encuestados coinciden que deben delegarse las responsabilidades en base

<p>de los diferentes cargos?</p>	<p>desde el principio para que el personal alcance objetivos a corto plazo sin que estos interrumpan las actividades a realizar, esto se logra observando cada cargo y su importancia dentro de la estructura de la organización.</p>	<p>mismas que se encuentran descritas en el perfil correspondiente.</p>	<p>específico de funciones y actividades que debe cumplir que son exclusivas del cargo para el que fue contratado.</p>	<p>a parámetros implícitos en el cargo a desarrollar.</p>
<p>3. Generalmente, ¿cómo se realiza la evaluación del rendimiento y productividad de los despachadores de una estación de servicio?</p>	<p>Por lo general el desempeño de los despachadores se mide por volumen de ventas, se establece un máximo a alcanzar en un período de tiempo y el que lo logre sea por su agilidad o destreza en el manejo de la máquina surtidora obtiene una recompensa del plan establecido.</p>	<p>Se le evalúa por venta, si en caso vende menos que el promedio normal, significa que está ocurriendo algo.</p>	<p>La evaluación de rendimiento y productividad de los despachadores se realiza mediante el seguimiento de las ventas, existe un promedio de ventas que ellos deben cumplir, en el momento en el que no lleguen a esta meta, inmediatamente se debe hacer el seguimiento respectivo para identificar las razones por las que no pudo cumplir.</p>	<p>La evaluación del personal lo realizan por el volumen de ventas, más sin embargo, solo se enfocan en aquella persona que no llega a una meta promedio.</p>

<p>4. ¿Es importante el control del rendimiento y productividad del Departamento de Talento Humano en la estación de servicio?</p>	<p>Es muy importante porque de esta forma se determina cuál de los empleados está comprometido con los objetivos empresariales y podría ser considerado para un ascenso, además a través de esta medición podríamos determinar económicamente el valor hora vs. nivel de ventas por empleado.</p>	<p>Si es importante realizar controles de rendimiento y productividad; por ejemplo: se hacen controles semestrales, generalmente en arqueos de caja y las ventas de un período a otro.</p>	<p>Sí, es importante, pero debería ampliarse a los demás colaboradores, así como también deberían considerarse nuevas formas de evaluación del rendimiento, compensándolo con estrategias que motiven a los colaboradores.</p>	<p>Los encuestados afirmaron que la importancia del control del rendimiento es inminente, pero detallan que debe de ser a todos los empleados sin importar el cargo en el que se desempeñe.</p>
<p>5. ¿Considera Ud. que con la actual gestión del Talento Humano se cumple la aplicación de todos los procedimientos en la estación de servicios?</p>	<p>Una buena gestión del talento humano conlleva a que se cumplan los procedimientos de cada cargo, se pueda medir su rendimiento y evaluarlo. Considero que en la actualidad la gestión del talento humano por la que atraviesa la empresa está al 65% del cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Considero que falta un poco más de seguimiento, para que se realicen las funciones de acuerdo con el cargo del trabajador.</p>	<p>No, considero que hace falta un poco más de seguimiento, pero sobre todo de direccionamiento de las funciones de cada cargo, para que los colaboradores realicen procedimientos y actividades netamente de sus cargos, porque al asumir responsabilidades adicionales, pueden afectar las metas de su área.</p>	<p>La respuesta de esta pregunta demuestra que la gestión actual del talento humano no se está aplicando correctamente ya que consideran que le falta seguimiento para cumplir los objetivos.</p>

<p>6. ¿Cuáles son las principales estrategias de Gestión del Talento Humano, que se aplican en la estación de servicio?</p>	<p>Control de horarios, turnos rotativos, plan de recompensa por volumen de venta, ascensos por desempeño y antigüedad.</p>	<p>Considero que se llevan estrategias direccionadas al rendimiento por ventas, por producto, control de faltantes y atención al cliente, pero también deberían considerarse estrategias para el beneficio de los colaboradores.</p>	<p>En muchas ocasiones se concentran en socializar la contratación del nuevo talento humano con el resto del personal de la gasolinera, sin embargo, es importante que se incorporen estrategias que permitan incentivar a los colaboradores, en especial a los despachadores.</p>	<p>Las estrategias de los encuestados detallan que son de seguimiento por volumen de ventas, manejo de horarios rotativos, pero consideran que falta un tema de compensación al personal operativo.</p>
<p>7. ¿Cree Ud. que el rendimiento laboral de los trabajadores de la estación de servicio en la actualidad cumple con los niveles esperados?</p>	<p>No, considero que aún falta, porque no son todos los que llegan a alcanzar las metas propuestas, en varios meses nos toca observar que es el mismo despachador el que si logra las metas y el resto no lo hace, es como que, si solo quisieran cumplir con su horario y continuar sin tratar de superarse, nuestro objetivo es vender más y mientras no se dediquen a su cargo al 100% no podrán lograrlo.</p>	<p>Considero que falta un poco más, se encuentran dentro del estándar establecido, pero puede mejorarse.</p>	<p>Cumple con el nivel promedio establecido, es decir, no hay un esfuerzo por llegar más allá de la meta planteada, hacen falta planes o propuestas que busquen motivar a los colaboradores a conseguir nuevos desafíos.</p>	<p>Los encuestados respondieron que el rendimiento laboral actual no está al nivel esperado y a su vez detallan mejorar un tema de recompensas que motive el aumento del rendimiento.</p>

<p>8. ¿Considera Ud. qué deberían incrementarse programas de capacitación y desarrollo profesional para los Despachadores de la estación de servicio?</p>	<p>Si, considero que, si es necesario capacitar para el desempeño correcto de colaborar en sus actividades, principalmente en temas de emergencias que se puedan presentar ya que somos un tipo de negocio donde un error podría ser muy grave sus consecuencias. El desarrollo profesional también es importante para adquirir conocimientos que puedan ser aplicados en la estación de servicios, más sin embargo esto aplica en la práctica con el personal administrativo en mayor cantidad que con el operativo por tema horarios de trabajo.</p>	<p>Sí, porque de esta manera los despachadores tendrían la oportunidad de prepararse sin afectar su estabilidad laboral.</p>	<p>Por su puesto, este sería un excelente motivador para muchos colaboradores que se sienten limitados en el tiempo, por la complejidad del horario de sus cargos, sería muy acertado que se considere esta posibilidad.</p>	<p>Los encuestados concordaron que es muy importante el desarrollo de programas que permitan el desarrollo profesional de cada empleado que desee superarse e incluso poder motivar al personal a que apliquen esos conocimientos en la organización.</p>
<p>9. ¿Cree Ud. qué se podría mejorar la competitividad del talento humano de la estación de servicio?</p>	<p>Nosotros queremos ser líderes en ventas del sector y para esto debemos de mejorar nuestra competitividad ya que si perdemos un cliente es muy difícil que vuelva por las diferentes opciones del mercado. Si podemos ser más competitivos, pero para lograrlo necesitamos el compromiso de todos los</p>	<p>Si claro que sí, creo que, con una buena planeación de los objetivos, estableciendo reglas, y normas se podrían formalizar todos los procesos que hasta el</p>	<p>Claro que sí, con un plan de acción que analice todas aquellas debilidades y las convierta en oportunidades para poder cambiar el clima organizacional y por ende el rendimiento laboral.</p>	<p>Los encuestados concluyeron que es necesario mejorar la competitividad del talento humano de la organización y mencionan que se puede lograr con una debida planeación y comunicación</p>

	<p>involucrados en el proceso, tener reglas y metas claras para determinar los diferentes límites de responsabilidad dentro de un cargo en la organización, ser evaluados y siempre contar con la retroalimentación necesaria de todo lo mencionado.</p>	<p>momento se llevan de forma empírica.</p>		<p>de los objetivos propuestos por cada cargo.</p>
--	--	---	--	--

Elaborado por: Cabezas (2021)

3.5.6. Interpretación de los resultados

El análisis de los resultados permite el desarrollo de su interpretación; mediante la cual se puede establecer que la empresa tiene un porcentaje del 24% de colaboradores que iniciaron sus actividades laborales sin recibir una inducción; considerando además que las capacitaciones por parte de la empresa son eventualmente en periodos semestrales, pero no todos los colaboradores pueden participar de ellas.

También se detectó que existe desinformación entre los colaboradores, especialmente en los despachadores, sobre las funciones que específicamente corresponden al cargo y que son las que deben realizar; por lo que el 48% de los despachadores realiza algún tipo de actividad que no pertenece a su cargo; manifestando que están de acuerdo en que se debe definir con mayor exactitud sus funciones, porque de alguna manera, se está incumpliendo lo establecido en el contrato.

Sin embargo, existen procesos de evaluación aplicados de forma semestral, con los cuales llevan el control del rendimiento laboral, evaluación que consideran los colaboradores tiene un resultado muy satisfactorio y satisfactorio. Adicionalmente están conscientes de lo que el clima laboral implica para el desarrollo adecuado de las funciones; definiendo el clima laboral de la empresa como regular, con lo que sugieren hacer mejoras, porque en muchas ocasiones la toma de decisiones se encuentra centralizada en un solo departamento en particular.

Adicionalmente se reveló que los colaboradores consideran que no hay oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa, las promociones de los cargos, son bastante limitadas; además de no tener oportunidades de prepararse profesionalmente. El 48% estableció que no existe ningún tipo de reconocimiento por un buen rendimiento laboral por lo que no se sienten tan satisfechos dentro de sus labores cotidianas en la empresa.

El análisis de las funciones del proceso operativo de pista, dio paso a la identificación de varias falencias, en donde se pudo verificar que no todos los despachadores saludan al cliente al momento de ser atendido en la estación de servicio, tampoco consultan el tipo de combustible que desea el cliente, en cambio, proponen uno dependiendo del tipo de carro o sonido del

motor. También se detectó que no existe una consulta previa de los datos del cliente para la facturación, por lo que anotan la placa del carro o simplemente digita alguna placa al azar; solo entregan factura con datos a aquellos clientes que la requieren.

Entre otras novedades se identificó que los despachadores no se dedican exclusivamente a la venta de combustible y aditivos, estos deben cumplir funciones adicionales que no son parte de su cargo, por lo que en muchas ocasiones debe dejar de vender combustible para efectuarlas, lo que lo lleva a cumplir de una manera no tan favorable los procesos concernientes a su cargo.

Para el proceso de descarga de combustible, el jefe de Pista realiza actividades como la revisión de las conexiones en los tanques; la verificación de la conexión de descarga de energía estática; la organización de los equipos y la gestión de salida del tanquero, con el apoyo de uno de los despachadores, el mismo que debe interrumpir las actividades de su cargo para realizarlas.

Dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección, el Departamento de Recursos Humanos obvia diferentes pasos como: la elaboración de un cronograma de entrevistas preliminares, la aplicación de pruebas de habilidades y psicológicas, la elaboración de los informes de preselección, evaluación y selección; así como también se omite la comunicación de las cláusulas especiales; razones de cambio días de descanso obligatorios, cambio de cargo o actividad; cláusula de confidencialidad y de restricción laboral posterior a la salida.

El proceso de inducción se realiza cuando el nuevo colaborador acompaña todo un día de trabajo a un colaborador con experiencia para que observe y aprenda todos los procesos que conlleva el cargo. De un total de 23 procesos para realizar el reclutamiento y selección de un nuevo colaborador, se evaden 11, que representan el 48%; dándole un cumplimiento adecuado al proceso del 52%.

Adicionalmente existe poco desarrollo en actividades como: programas de capacitación diferentes o de incentivos para el personal; explicación de los resultados del proceso de evaluación del rendimiento laboral, falta de apoyo para el desarrollo profesional o para el

cumplimiento solo de las funciones exclusivas del cargo, así como también, se evidencia un conocimiento limitado sobre el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

De la entrevista aplicada se puede extraer la siguiente información:

- El proceso de selección y reclutamiento de la empresa está completo, sin embargo, en ocasiones por el apremio de la necesidad de cubrir una vacante, se realiza la verificación de ciertos parámetros esenciales, para proceder a la contratación; lo que puede traer consigo problemas de rotación de personal o productividad.
- La asignación de funciones se realiza de acuerdo a lo establecido a través de parámetros establecidos para cada cargo, la constancia de un manual físico de funciones no es contemplada dentro de la estación de servicios.
- El proceso de evaluación del rendimiento laboral tiene su enfoque en el proceso de venta, en el caso de existir ventas por debajo de la media, se iniciaría la evaluación; sin embargo, el personal no tiene conocimiento claro sobre cómo se aplica el procedimiento.
- Es muy importante, sin embargo, existe cierto monitoreo general, pero se debería realizar un control de rendimiento y productividad más minucioso, de esta forma se puede determinar cuáles de los empleados están comprometidos con los objetivos empresariales y podría ser considerado para un ascenso, además a través de esta medición se puede determinar económicamente el valor hora vs. nivel de ventas por empleado.
- Una buena gestión del talento humano conlleva a que se cumplan los procedimientos de cada cargo, se pueda medir su rendimiento y evaluarlo. Se evidencia una falta de cumplimiento de los procedimientos y funciones establecidos para cada cargo; por una limitada intervención (65% del cumplimiento de sus objetivos) del departamento de Talento Humano.
- Las principales estrategias que el Departamento de Talento Humano aplica se concentran en gestionar las socializaciones, en monitorear el rendimiento por

ventas, atención al cliente, control de horarios, turnos rotativos, plan de recompensa por volumen de venta, ascensos por desempeño y antigüedad.

- Se considera que el personal cumple con el rendimiento promedio establecido de acuerdo a las metas de ventas, sin embargo, existe una falta de motivaciones que impulsen la consecución de nuevas metas, que pueden mejorar los volúmenes de ventas de la estación de servicios.

Tabla 4: Efecto de la gestión del talento humano actual sobre el rendimiento por procesos

INCIDENCIA A EVALUAR	RESPUESTAS		
	NO	SI	A MEDIAS
Capacitación	44%	56%	0%
Decisiones Centralizadas	68%	32%	0%
Dedicación Al Puesto	92%	8%	0%
Evaluación Desempeño Trimestral	88%	12%	0%
Funciones Detalladas	92%	8%	0%
Inducción	76%	24%	0%
Oportunidad De Ascenso	56%	44%	0%
Oportunidad Estudio	88%	12%	0%
Reconocimiento Laboral	48%	52%	0%
Satisfacción Laboral	48%	52%	0%
Proceso Atención Al Cliente	44%	39%	17%
Proceso Descarga Combustible	13%	25%	62%
Proceso De Control De Combustible	20%	80%	0%
Proceso De Mantenimiento	40%	30%	30%
Proceso Selección Y Reclutamiento	52%	48%	0%
PROMEDIO	58%	35%	7%

Elaborado por: Cabezas (2021)

Como resultado general podemos concluir que es el estudio otorgó como resultado una incidencia actual de la gestión del talento humano del 35% sobre el rendimiento estándar de los diferentes procesos, existiendo un 58% de procesos desatendidos y un 7% de procesos que no son realizados completamente y en el transcurso laboral son abandonados.

3.5.7. Discusión de los resultados

La presente investigación se ha fundamentado principalmente en la conceptualización de la Gestión del Talento Humano, así como en la indagación del Rendimiento Laboral. En general, se torna imperiosa la necesidad de destacar la relación positiva y significativa entre ambos a través de un proceso de investigación empírica realizada; este intenta gestar una contribución a la literatura en ambos conceptos, no sólo debido a la escasez de investigación bibliográfica y empírica en nuestros contextos inmediatos, sino también en función de estudiar el impacto de la gestión del talento en la sostenibilidad del desempeño organizacional; más precisamente, para analizar los alcances de las prácticas de atracción, retención, aprendizaje, desarrollo y gestión de carrera en el desempeño organizacional como una totalidad sistémica; para lo cual se realiza un análisis comparativo de diferentes posturas.

Se ha manejado empíricamente un modelo teórico desarrollado mediante la recopilación de datos de personal vinculado al área de recursos humanos, con el fin de examinar las relaciones entre la variable independiente y dependiente. Los resultados de este estudio han mostrado que no existía propiamente una relación significativa entre la atracción de talento y el desempeño organizacional, lo que contradice la mayoría de los referentes investigativos más pertinentes de esta materia, los cuales señalan que esa relación positiva y significativa entre las dos variables resulta imprescindible (Chiavenato, 2011). La razón detrás de estos resultados deviene del hecho de que muchas organizaciones ejecutan prácticas de gestión del talento e incluso algún tipo de evaluación del rendimiento laboral, sin contar con una perspectiva clara en ambas variables.

Además, estos mismos resultados indican que hay pocos o ningún indicio de políticas y prácticas de atracción, en desacuerdo con la revisión de la literatura investigativa especializada, la cual enfatiza la idea de que las pequeñas y medianas empresas están sujetas a desafíos para atraer empleados talentosos más que las grandes empresas. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017). Por lo tanto, los resultados del presente trabajo también demuestran que no se identifica verídica y fehacientemente el talento en las etapas iniciales de las prácticas de atracción.

También, resulta evidente que la retención del talento llega a tener un escaso o ningún impacto significativo en la variable independiente, lo que significa que no se enfatiza

estructuralmente una implementación de políticas de retención de talento, ya que pareciera tener poca o ninguna preocupación al respecto. Y este tipo de resultados contrasta evidentemente con otros referentes investigativos que destacan la relación significativa entre rendimiento y retención de talento en el marco estructural y sistémico del desempeño organizacional (Pablos & Biedma, 2016).

De ahí que las personas más talentosas y calificadas pueden tender a buscar mejores oportunidades que les ayuden a aprender y crecer, ya que creen que, en sus organizaciones actuales, han llegado a un punto en el que no pueden mejorar sus habilidades y, por lo tanto, no pueden agregar nada nuevo al interés de la organización.

Además, los resultados de esta investigación son lo suficientemente consistentes con estudios que destacan el impacto relevante del desarrollo formativo, especialmente en cuanto al rendimiento y retención del talento, debido a que ofrecen oportunidades para que los empleados talentosos trabajen en el perfeccionamiento de aquellas competencias que mejor se adapten a futuras vacantes. (Gabini, 2018)

En definitiva, los resultados indican el impacto significativo y positivo que pueden llegar a tener, en uno u otro sentido, tanto la gestión de talento como el propio rendimiento laboral, en pro de una visión sistémica, holística del desempeño organizacional. Consecuentemente, todo ello permite destacar la importancia de ambos factores en la sostenibilidad y el desarrollo a nivel organizacional como un todo.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1.1 Tema de la propuesta

Fortalecimiento de los diferentes procesos de la gestión del talento humano con la aplicación de manuales de procesos Operativos, manuales de procesos Administrativos y actualización de manuales de Funciones por cargo para los trabajadores de una estación de servicio.

4.1.2. Objetivo general

Elaborar manuales de procesos operativos, manuales de procesos administrativos y actualizar manuales de Funciones para fortalecer la Gestión del Talento Humano y alcanzar un mejor Rendimiento Laboral en los diferentes procesos de una estación de servicio.

4.1.3. Objetivos específicos

- Fortalecer el rendimiento laboral por procesos.
- Optimizar tiempo y recursos a la gestión del talento humano.
- Evitar confusiones.
- Delimitar responsabilidades en cada puesto laboral.

4.1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación a través de la aplicación de sus diferentes herramientas, confirma la necesidad que posee este tipo de negocios para definir procesos operativos y administrativos que permitan formalizar las diferentes actividades de sus colaboradores; y a su vez poder mejorar el rendimiento laboral dentro de la organización.

Es importante mencionar que el fin de esta propuesta es brindar una solución a la problemática encontrada y de esta forma optimizar recursos que destina la empresa para su operatividad. Es pertinente canalizar de manera eficiente las actividades que realizan los colaboradores, dentro de las contemplaciones establecidas al momento de su contratación, promoviendo el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Además, la propuesta permitirá mejorar la competitividad del personal de la estación de servicios, para ello es preciso determinar con claridad las funciones para su mejoramiento en todas las áreas y departamentos de la estación de servicio.

4.1.5. Descripción de la propuesta

La propuesta planteada sustenta el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano y el Rendimiento laboral de manera eficiente en beneficio de la productividad empresarial; por lo que puede ser aplicada en cualquier estación de servicio, constituyéndose de tres manuales elementales para un desarrollo competitivo en función de asignación de actividades y tareas de manera efectiva. Los manuales a desarrollar son:

- Manual de Gestión de Procesos Operativos
- Gestión de Procesos Administrativos
- Manuales de Funciones por Cargo

4.1.6. Propuesta

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS PARA UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS.

1. Introducción

El presente Manual de Gestión de Procesos Operativos presenta la información relacionada con las operaciones que se realizan dentro de una organización. Este documento evidencia el detalle ordenado, sistemático, claro y comprensible de las operaciones; convirtiéndose en una herramienta de uso administrativos indispensables para la orientación de los colaboradores al presentarse cualquier tipo de duda o inquietud.

Además, también es una herramienta de apoyo para un buen funcionamiento del negocio, formando parte de los instrumentos de medición que busca asegurar que los procesos sean desarrollados con calidad, mediante la utilización de procedimientos específicos correspondientes a su cargo.

Por la importancia que denota Manual de Gestión de Procesos Operativos, este se fundamenta en las siguientes normativas: Constitución de la República del Ecuador, Código del Trabajo del Ecuador; Ley del Régimen Tributario Interno, y Ley de Seguridad Social; así mismo incluye aspecto determinados por los organismos de regulación conformados por la

Agencia de Regulación y Control de energía y recursos no renovables (ARC) y el Gobierno Provincial del Guayas, GAD Municipales y Cuerpo de Bomberos.

2. Objetivo

Describir la visión general de las operaciones que conforman una estación de servicios de forma organizada y documental para mejorar la Gestión del Talento Humano y el Rendimiento Laboral de los trabajadores.

3. Alcance

El alcance del Manual de Gestión de Procesos Operativos, involucra todos los cargos que conforman la estación de servicios conformada por 3 cargos operativos y 4 administrativos descritos en la siguiente estructura organizacional.

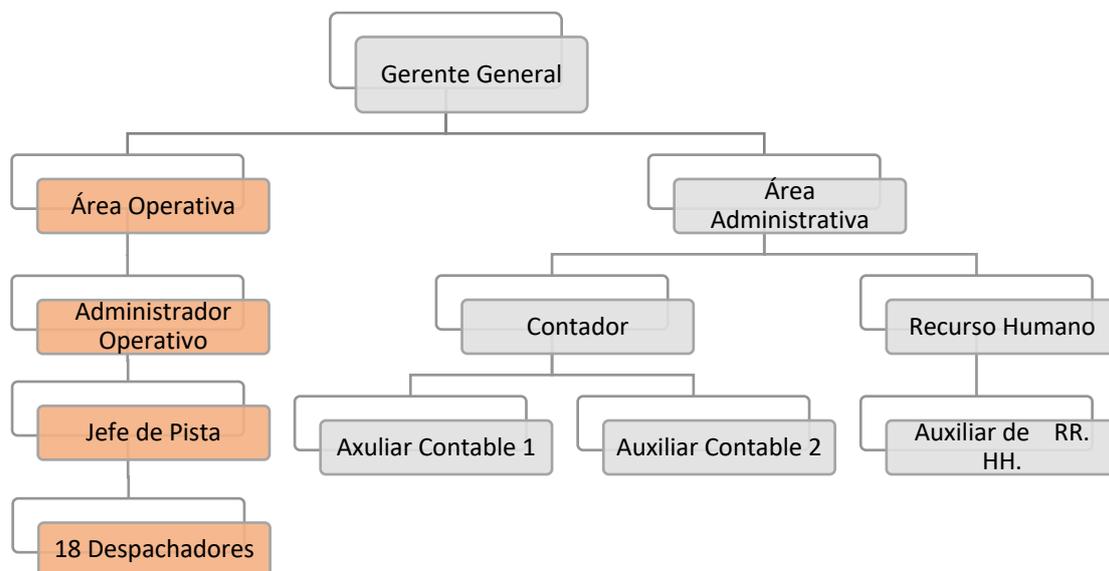


Figura 2: Estructura Organizacional de la Estación de Servicio

Fuente: Estación de Servicios La Chiripa Chirs S.A., 2021

4. Contenido

- A. Procesos Operativos
- B. Plan de Mantenimiento
- C. Seguridad Industrial
- D. Plan de Contingencia
- E. Firmas de autorización del manual

A. PROCESOS OPERATIVOS

Abastecimiento

- Realizar la medición diaria de los tanques a las 6:00 am; con la varilla de medición con pasta rosada para nivel de combustible, amarilla o café para el nivel de agua.
- Anotar las mediciones en la bitácora correspondiente.
- Realizar proyecciones de ventas para cada producto comercializado, considerando fechas especiales como feriados, promedio ventas diarias, decretos gubernamentales, etc.
- Verifica el inventario disponible de combustible diariamente.
- Reportar oportunamente aquellas novedades suscitadas con el inventario
- Coordinar con los vehículos de transporte la hora de llegada a la estación de servicios.
- Proporcionar el informe del descargue del tanquero para la validación administrativa.

Recepción

- Mantener la zona de descarga del combustible libre para el ingreso del auto-tanque.
- Disponer y utilizar las medidas de seguridad para la maniobra.
- Recibir y ayudar en el parqueo del auto-tanque.
- Conectar el lagarto de cable a tierra.
- Anotar en la bitácora: hora de llegada, producto, volumen, factura, número de guía, número de cheque, valor, nombre del chofer.
- Esperar el tiempo de parqueo requerido para que el auto-tanque nivele el combustible; (20 minutos).
- Medir los compartimentos del auto-tanque con la varilla con pasta.
- Medir el volumen existente en el tanque de almacenamiento y anotarlo en la bitácora de registro.
- Verificar el estado y calidad del producto, con una muestra testigo de combustible de los compartimentos extraída del auto-tanque.
- Anotar en la bitácora las novedades en caso de existir.
- Revisar si el volumen disponible en el tanque es adecuado para la recepción del combustible del auto-tanque y evitar derrames por sobrellenado.
- Conectar las mangueras de descarga y codo visor verificando el tanque del combustible correspondiente para evitar contaminaciones o alteraciones del producto.
- Proceder a la descarga del combustible.

- Permanecer en el sitio durante la descarga para supervisar hasta que termine de bajar el combustible.

Expendio

- Organizar mediante una programación diaria el despacho de los combustibles.

Despacho del combustible

- Saludar al cliente cuando llega a la estación de servicio.
- Consultar el tipo de combustible y la cantidad que desea el cliente.
- Agilizar el proceso de venta de combustible como parte de sus funciones.
- Consultar al cliente si su forma de pago es en efectivo o con tarjeta.
- Solicitar los datos para la factura.
- Llenar la factura con el número de cédula o Ruc, caso contrario, Verificar la placa del Vehículo y despachar con esa placa, por ninguna razón se debe despachar sin alguno de estos datos.
- Realizar el cobro del despacho de acuerdo al proceso establecido para cada forma de pago. Si es efectivo cobrar el valor correcto y dar el vuelto exacto; si es con tarjeta de crédito solicitar cédula, pasar la tarjeta por Datafast, hacer firmar el vouchers. Si es Crédito o Prepago, solicitar orden y/o hacer firmar el ticket de despacho.
- Informar al cliente la cantidad a despachar y enseñar la pantalla en cero.
- Promocionar al cliente los aditivos disponibles durante la venta de combustible.
- Canalizar la respuesta del cliente sobre el aditivo; si es positivo, vierta el aditivo al vehículo indicando que está sellado. Si es negativo, recomiende usar el aditivo la próxima vez, reiterando que es para mejorar el rendimiento de su vehículo.
- Ofrecer al cliente mientras carga el combustible, servicios adicionales como ofertas del Market, limpiar el parabrisas.
- Recoger o solicitar los desechos del auto del cliente.

Cuadre de caja del despacho del combustible

- Cumplir con el proceso de cuadre de caja de manera organizada, respetando las programaciones.
- Cumplir con el registro del depósito establecido en el reglamento de manera oportuna.
- Informar problemas de cuadre de caja o depósito.

Atención en Pista

Si el despachador no está con clientes, deberá proceder de la siguiente manera:

- Mantenerse en su sitio específico de trabajo
- No usar celular
- No comer en la pista de despacho de combustible, debe ir al cuarto de cuadro.
- Limpiar y Mantener limpia su zona de trabajo.
- Estar atento y llamar a los clientes que ingresen a la Estación para atenderlos ágilmente.
- Apoyar en todo sentido al Jefe de Pista.

B. MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

Mantenimiento Preventivo

El mantenimiento preventivo es fundamental para garantizar el buen funcionamiento, limpieza y servicio al cliente, por lo que deben llevar un control mediante bitácoras con el registro de lo siguiente:

Mantenimiento de los filtros de dispensadores:

Los filtros de dispensadores, deberán mantener un constante fluido, y sirve para retener las impurezas del combustible, sin afectar a la velocidad de despacho en las pistolas que abastecen a los vehículos, por lo que serán cambiados cuando la velocidad del despacho en dispensadores de alto caudal sea inferior a 10 galones por minuto y en los dispensadores de 2 o 3 productos sean inferiores a 7 galones por minuto. Como prevención se revisará mensualmente la fecha del último cambio, el mismo que no debe exceder de 60 días.

Cambio de filtro:

- Disponer del elemento nuevo (Filtro 70016 30 micras)
- Retirar las tapas del dispensador
- Cortar el flujo de combustible en la válvula de impacto
- Aflojar el filtro con una cinta.
- Mantener un recipiente en la parte inferior para retirar el filtro y evitar derrame
- Retirar el Filtro.
- Limpiar con un trapo o wipe la zona del filtro a reemplazar.
- Reemplazar el filtro, ajustando con la mano a presión, verificando que no haya derrame.
- Levantar la válvula de impacto y verificar que no haya fluido alguno.

- Anotar en el filtro la fecha de cambio.
- Cerrar la tapa del dispensador.
- Anotar en la respectiva bitácora.

Mantenimiento de las bombas sumergibles:

Las bombas sumergibles son la prioridad de funcionamiento, por lo que el encargado de la estación de servicio debe mantenerlas siempre en buen estado.

Cambio de las bombas sumergibles:

- Limpiar los manholes diariamente
- Verificar que esté sin humedad los capacitores y los contactores como brakets en el panel de control eléctrico no tengan ningún inconveniente.
- En caso de tener inconvenientes o se presenten ruidos distintos a los normales, comunicar al Supervisor para visita técnica.
- Anotar en la respectiva bitácora.

Mantenimiento de luminarias:

La iluminación es la imagen que da confianza y seguridad a la estación de servicios, por lo que el encargado debe prever su buen funcionamiento.

Cambio de luminarias:

- Verificar diariamente el correcto alumbramiento de todas las luminarias.
- En caso que estén en mal estado y tanga el repuesto, cambiarla.
- En caso que haya fallas al encendido, verificar la limpieza del panel de control y brackets
- En caso de tener inconvenientes o se presenten novedades, comunicar al Supervisor para visita técnica.
- Anotar en la respectiva bitácora.

Mantenimiento de extintores:

Una de las medidas de protección para evitar un conato de incendio, lo cual es muy probable en una estación de servicio son los extintores; por lo que su uso es de alta importancia.

Cambio de extintores:

- Disponer de extintores de acuerdo a las disposiciones del Cuerpo de Bomberos
- Realizar prácticas de uso y manejo del equipo, supervisados por una persona que conozca la práctica, con los extintores que están por caducar.
- Verificar la fecha de caducidad.
- Recargar los extintores antes de la fecha indicada.
- Anotar en la bitácora el uso del extintor.
- Recargar los extintores cuando hayan sido usados.

Mantenimiento de equipos:

Los equipos que utiliza la estación de servicios como generadores, compresores, dispensadores, aires acondicionados, etc.; deberán tener un mantenimiento por lo menos una vez por semana dependiendo del equipo y considerando:

- Revisar los niveles de agua, aceite, empaques, filtros, mangueras.
- Purgar el compresor semanalmente
- Realizar el cambio de aceite del generador y compresor mínimo cada 90 días.
- Programar visita técnica semestral de personal calificado para mantenimiento preventivo.

Mantenimiento del panel eléctrico:

El panel eléctrico debe estar en perfecto funcionamiento, porque alimenta a los equipos que se utiliza en la estación de servicio que funcionan con energía eléctrica; para ello deben considerar:

- Revisar mínimo 1 vez por semana el correcto funcionamiento.
- Limpiar con una brocha muy delicadamente los breakers, contactores, cables, canaletas y demás accesorios del tablero eléctrico.
- Comunicar de inmediato si existe algún alambre sulfatado o breaker que no esté funcionando.
- Programar visita técnica semestral de personal calificado para mantenimiento preventivo.

Mantenimiento de los dispensadores de combustible:

Estos equipos son la herramienta que más manipulación tienen diariamente, y que los despachadores utilizan para suministrar combustible a los clientes. Su mantenimiento debe considerar:

- Limpiar diariamente el exterior del dispensador con un trapo húmedo, NO mojar con agua, ni lanzar chorros con manguera de agua. Tener cuidado con los elementos electrónicos internos y el PIN PAD que es el equipo de ingreso de información del cliente para facturación.
- Limpiar semanalmente el interior del dispensador con una brocha muy delicadamente los cables, tarjetas y demás accesorios del tablero interno eléctrico.
- Recoger el sedimento en el cubeto de cada dispensador, dejándolo limpio y seco.
- Verificar que no haya salida de fluidos de combustible por los empaques de las unidades de media, filtros, válvulas de impacto.
- Programar visita técnica semestral de personal calificado para mantenimiento preventivo.

Mantenimiento de la trampa de grasa:

Las trampas de grasa son un elemento que la estación de servicio utiliza para proteger el Medio Ambiente de los residuos líquidos contaminados por hidrocarburos que se hayan derramado en la pista. Su mantenimiento contempla:

- Limpiar 2 veces por semana los cubetos de las trampas de grasa.
- Recoger los desechos y trasladar a los recipientes del centro de acopio de desechos peligrosos.
- Verificar el buen funcionamiento del sistema de trampas de grasa y fluido de líquidos.
- Mantener la zona externa limpia y protegida constantemente.
- Mantener el centro de acopio de desechos peligrosos y especiales limpio y con las disposiciones emitidas por el órgano de Control.

Mantenimiento Correctivos

El mantenimiento correctivo de la estación de servicio es porque se ha detectado la falla o desperfecto por el uso, manipulación o tiempo de vida de los equipos e instalaciones. Estos arreglos, o adecuaciones deben ser realizados por personal calificado, debido a que el

mantenimiento preventivo no soluciona el inconveniente. Por lo que realizará personal externo de la empresa. Para realizar un mantenimiento correctivo, deberán cumplir con lo siguiente:

- Comunicar al Supervisor de la estación de servicio el daño existente a la brevedad posible.
- Comunicar al Operador el tipo de mantenimiento que debe realizar.
- Solicitar cotizaciones a 2 o 3 técnicos especialistas.
- Solicitar la autorización de una de las cotizaciones para la ejecución del trabajo.
- Coordinar el tiempo para el arreglo del equipo o instalación a reparar.
- Verificar que el trabajo haya quedado resuelto y funcionando.

Mantenimiento Impositivo:

El mantenimiento impositivo de la estación de servicio es aquel que se debe realizar a pedido de los organismos de Control y Regulación, puede ser ARCH, Medio Ambiente, Municipales, o del Cuerpo de Bomberos. Estos trabajos se realizan para cumplir con las disposiciones de normas, leyes u ordenanzas que la estación de servicio no disponga al momento de una inspección, para obtener los permisos necesarios que permitan una operación en cumplimiento a la Ley. Para realizar un mantenimiento impositivo, deberán cumplir con lo siguiente:

- Disposición por escrito o Ley del ente de Control y Regulación.
- Conocer qué permiso se va a obtener previo el trabajo a realizar.
- Comunicar al Gerente de la estación de servicio
- Solicitar cotizaciones a 2 o 3 técnicos especialistas.
- Solicitar la autorización de una de las cotizaciones para la ejecución del trabajo.
- Verificar que el trabajo haya quedado resuelto y funcionando.

C. SEGURIDAD OCUPACIONAL

Equipos de Protección Personal (EPP)

Los implementos necesarios para un trabajo en cumplimiento a la seguridad industrial de nuestro personal se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5: Equipos de Protección Personal

CARGO	EQUIPO
Despachador	<ul style="list-style-type: none">- Uniforme de la Comercializadora con material reflectivo- Calzado con Punta de acero y antideslizante
Personal de Administrativo	<ul style="list-style-type: none">- Uniforme de la Comercializadora
Choferes	<ul style="list-style-type: none">- Uniforme con material reflectivo- Calzado con Punta de acero y antideslizante- Guantes- Arnés- Casco
Administrador Operativo Jefe de Pista	<ul style="list-style-type: none">- Uniforme de la Comercializadora con material reflectivo- Calzado con Punta de acero y antideslizante- Guantes- Casco- Arnés

Elaborado por: Cabezas (2021)

Normativa

La normativa que se utilizará será la prevista por la Agencia de Regulación y Control, Leyes Ambientales, Ordenanzas Municipales y disposiciones del Cuerpo de Bomberos.

Entes de Control

Los entes de Control para la estación de servicio son:

- ARCH (Agencia de Control Hidrocarburífera)
- Gobierno Provincial (Medio Ambiente)
- GAD Municipales (Permisos de Funcionamiento)
- Cuerpo de Bomberos
- SRI (Servicio de Rentas Internas)
- Ministerio Laboral
- IESS (Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social)

D. PLAN DE CONTINGENCIA

Los planes de contingencia son procedimientos para solucionar de la manera más rápida y sin causar molestias a la ciudadanía, cumpliendo procedimientos apegados a la Ley en incidentes por caso fortuito, mala maniobra, o negligencia por los funcionarios, con la finalidad de mantener operativa la estación de servicio. Los posibles incidentes que pueden suscitarse son:

Tabla 6: *Plan de Contingencia*

CONTINGENCIA	ACCIÓN	RESPONSABLES
Derrame	<ul style="list-style-type: none">- Cerrar llave de paso de combustible- Utilizar material absorbente para recoger el hidrocarburo contaminado- Recoger los desechos contaminados y almacenar en el Centro de Acopio	
Conato de Incendio	<ul style="list-style-type: none">- Cerrar llave de paso de combustible- Utilizar extintor más cercano para apagar la flama	
Contaminación de auto-tanque	<ul style="list-style-type: none">- Verificar a la recepción estado del producto- Contaminado reclamar al terminal de despacho y comunicar al ente de Control ARCH- Cerrar llave de paso de combustible- Retirar el combustible del tanque del vehículo- Llenar el tanque de combustible adecuado	
Contaminación de Vehículos en Islas de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Verificar el buen funcionamiento- Si no es posible realizar esa operación, contactar a un técnico que pueda realizar ese inconveniente.- Mantener el control de la situación, dando las disculpas al cliente y que se mantenga tranquilo- No dejar filmar o tomar fotos del incidente.	

Elaborado por: Cabezas (2021)

E. FIRMAS DE AUTORIZACIÓN DEL MANUAL

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS

1. Introducción

Un manual administrativo, es un medio valioso que tiene como propósito registrar, organizar y comunicar información referente a las actividades que realizan las áreas administrativas de una organización. Este es un manual que contiene de manera sistemática y ordena la información que la empresa considera necesaria para el mejoramiento de los procesos dentro de los diferentes cargos.

Así, el manual administrativo, se convierte en un documento de apoyo para cada uno de los cargos, porque agrupa los procedimientos que deben realizarse dentro los puestos de trabajo, describiendo de manera lógica las diferentes actividades de los procedimientos que los componen.

2. Objetivo

Describir los procesos generales del área administrativa que conforman una estación de servicios de manera sistemática para mejorar la Gestión del Talento Humano y el Rendimiento Laboral de los trabajadores.

3. Alcance

El alcance del Manual de Gestión de Procesos Administrativo, involucra a las áreas: Contable; considerando el registro, presentación y archivo de información contable; para el área de Recursos Humanos, el proceso de selección de personal y para la Coordinación Administrativo, el control y compra de inventario.

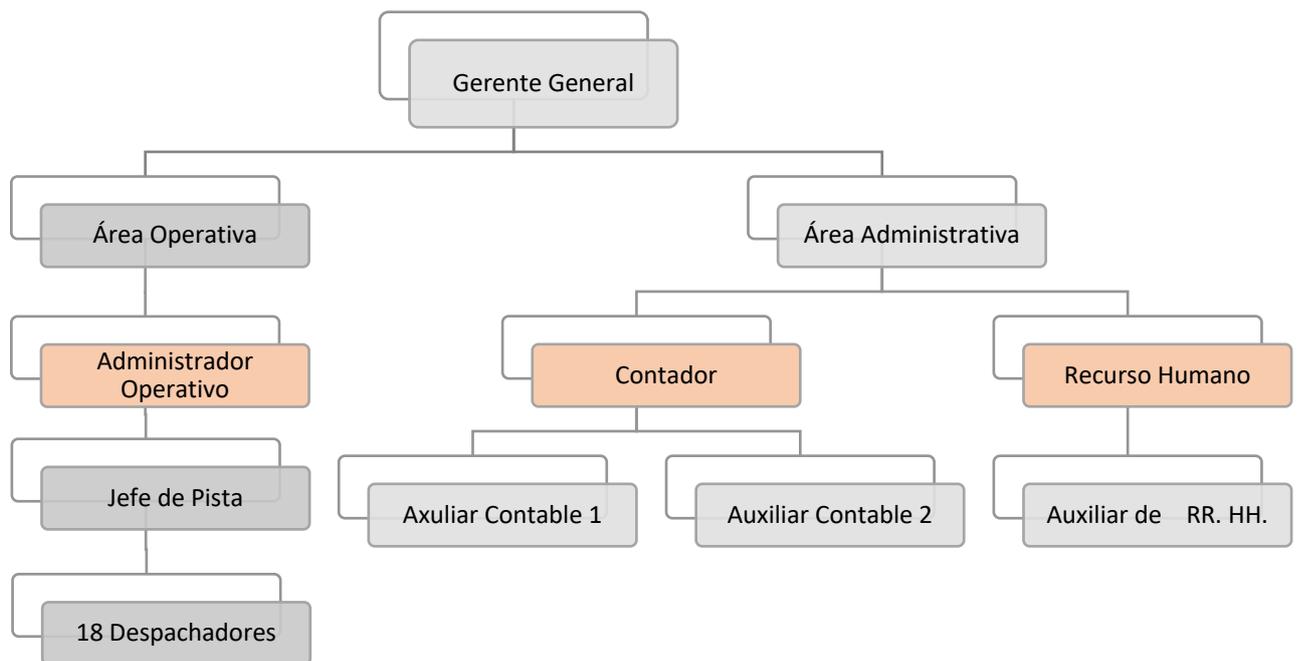


Figura 3: Estructura Organizacional de la Estación de Servicio – Área Administrativa

Fuente: Estación de Servicios La Chiripa Chirs S.A., 2021

4. Contenido

- a. Área Contable
- b. Área de Recursos Humanos
- c. Área Coordinación Administrativa

PROCESO ADMINISTRATIVO CONTABLE

1. REGISTRO CONTABLE

1.1.Ingresos

- Registro de la factura de los productos de la estación de servicios, en un periodo de tiempo de hasta 48 horas.
- Aplicación del impuesto (IVA presuntivo e impuesto a la renta 3x1000)
- Realizar el cuadro de caja de los surtidores, aditivos en un periodo de tiempo de hasta 48 horas.
- Realizar el cuadro de las facturas de acuerdo a los productos de la estación de servicios en un periodo de tiempo de hasta 48 horas.
- Realizar el cuadro de los impuestos IVA presuntivo e impuesto a la renta 3x1000, en un periodo de tiempo de hasta 48 horas.
- Realizar la conciliación bancaria de los valores entregados al carro blindado.
- Controlar las acreditaciones de los pagos efectuados con tarjeta de crédito.
- Revisar y controlar las liquidaciones de comercio.
- Controlar los pagos realizados a través de transferencias bancarias.

1.2.Egresos

- Liquidar mensualmente los impuestos IVA presuntivo e impuesto a la renta 3x1000.
- Llevar el control y cuadro de la caja chica para gastos menores.
- Efectuar el proceso de selección de proveedores.
- Recibir y registrar las facturas de los proveedores.
- Emitir la retención en un periodo máximo de 5 días.
- Coordinar el pago de los proveedores con cheque o transferencia.
- Realizar el pago de nómina al personal.
- Coordinar el pago de las obligaciones con el IESS.

2. PRESENTACION DE INFORMACION CONTABLE

- Coordinar la elaboración de Balance General de manera mensual.
- Coordinar la elaboración de los formularios de pagos de impuestos de acuerdo a la fecha de declaración.
- Coordinar la presentación de información en el ministerio de relaciones laborales de acuerdo al cronograma de presentación.
- Organizar los registros de pago de nómina.
- Coordinar el registro del pago de las obligaciones con el IESS.

3. ARCHIVO CONTABLE

- Archivar la documentación de acuerdo a las políticas de gestión de archivo vigente en la empresa.
- La duración del archivo es de 7 años, según las políticas de los organismos de control.
- Solicitar la destrucción de los archivos a través del trámite pertinente.

PROCESO DE RECURSOS HUMANO

1. PROCESO DE SELECCIÓN

1.1. Proceso de definición y recepción de documentos

- Recepción de hojas de vida a través de plataformas digitales
- Revisión de los perfiles de los candidatos aplicados a través de las bases de datos de las plataformas digitales
- Selección de candidatos de acuerdo al perfil del cargo
- Identificación de los perfiles aptos para el cargo
- Cronograma de entrevistas preliminares

1.2. Proceso de evaluación demostrativa y pruebas psicológicas

- Aplicación de pruebas de selección: Habilidades y Psicológicas
- Cronograma de entrevistas de selección
- Confirmación de datos y referencias personales de los candidatos seleccionados de manera telefónica
- Recepción de informe de selección
- Toma de decisión del candidato idóneo para el cargo
- Elaboración de informe general del proceso de evaluación
- Informe particular de selección del nuevo talento humano.

1.3. Proceso de contratación

- Elaboración de Contrato de trabajo
- Notificación de la fecha de inicio de contratación al nuevo colaborador
- Inducción sobre el cargo o actividad a desempeñar
- Comunicación del horario de trabajo y remuneración a percibir
- Explicación de los días de descansos obligatorios
- Comunicación de cláusulas especiales

- Indicación del inicio y fin del periodo de prueba
- Razones de cambio días de descanso obligatorios en caso necesario
- Cambio de cargo o actividad
- Explicación de cláusula de confidencialidad
- Explicación de cláusula de restricción laboral posterior a la salida
- Registro de contrato laboral en organismos regulador

PROCESO DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

1. CONTROL DE INVENTARIO

- Medición diaria de los tanques a las 6:00 am.
- Controlar el stock de los diferentes productos
- Generación del informe del descargue del tanquero para la validación administrativa.
- Verificación del inventario disponible de combustible diariamente.
- Coordinar la auditoría del inventario del combustible.
- Medir y controlar el nivel de agua del combustible.
- Elaborar el informe del estado del inventario.
- Receptar el reporte de novedades suscitadas con el inventario

2. COMPRA DE INVENTARIO

- Realizar los pedidos según el promedio de ventas del día anterior.
- Realizar el pedido al agente de la comercializadora.
- Gestionar el pago del pedido.
- Mantener la capacidad de los tanques en un 30%.

MANUALES DE FUNCIONES POR CARGO

1. Introducción

Según las condiciones actuales del mercado, la Administración de Personal representa uno de los cimientos fundamentales para desafiar los grandes retos en el desarrollo productivo de la empresa. Atendiendo la importancia que en la actualidad representa contar con equipos de trabajo orientados al conocimiento y la innovación; el capital humano debe estar preparado para afrontar cada uno de estos desafíos que se presentan a nivel de la estación de servicios. Así, se requiere contar con un enfoque preciso de competencias, conocimientos y responsabilidades para la gestión de una mejor manera el talento humano de la empresa.

La presentación de un manual de funciones, supera la simple descripción de los cargos de una organización en relación a los conocimientos requeridos. Igualmente, determina la orientación estratégica según cada área de la estructura organizativa. Estableciendo de esta manera, el nivel de esfuerzos, los canales de comunicación y la generación de valor destinados al aseguramiento de los logros definidos por la alta gerencia.

La base fundamental de un modelo integral de Gestión de Talento Humano, lo representa el Manual de Descripción de Cargos; pues cada una de las áreas de Administración de Recursos Humanos, lo requieren como principal insumo. En base a la información allí contenida, la estación de servicios determina la asignación de funciones y tareas, los canales de jerarquía y responsabilidad de acuerdo con el organigrama y procesos operativos. Representa uno de los documentos principales de la organización.

Mediante la elaboración y presentación del presente manual de descripciones de cargo se pretende establecer una guía para todos los interesados que permita realizar la conformación de la estructura orgánica de cada establecimiento del Recurso Humano a fin de satisfacer, optimizar e incrementar la productividad y calidad de gestión en la empresa.

El presente manual no solamente aspira a ser guía durante los procesos de Reclutamiento y Selección, sino que igualmente, procura servir de obligatoria fuente de consulta para la toma de decisiones en los temas referentes a las promociones y ascensos de personal, así como para los procedimientos de evaluación ejercidos por las diferentes áreas. En tal sentido, el presente

manual contiene el perfil de puestos de trabajo en las que se incluyen las correspondientes al Área Operativa y al Área Administrativa.

2. Objetivo

- Establecer una herramienta que oriente a la estación de servicios en la designación, identificación y/o actualización los perfiles de cargos, según la misión y visión de la organización.

3. Alcance

Este manual aplica a toda la organización para acometer de forma adecuada los objetivos y metas trazadas por la organización.

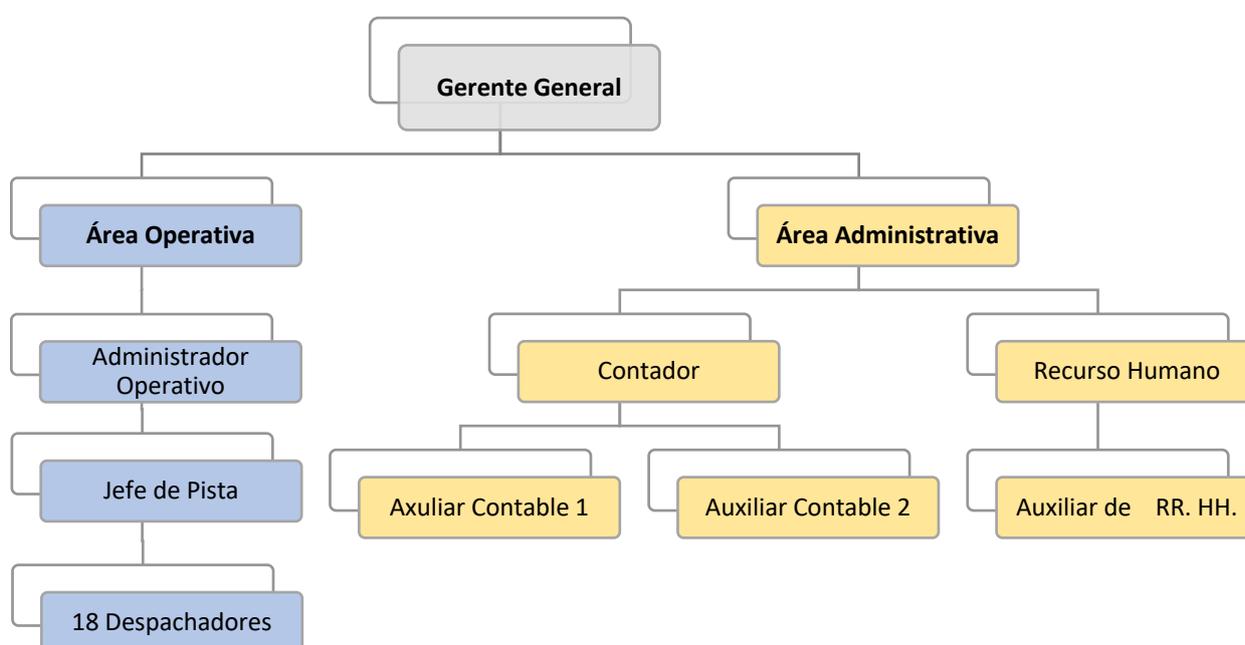


Figura 4: Organigrama de la Estación de Servicio

Fuente: Estación de Servicios La Chiripa Chirs S.A., 2021

4. Contenido

El Manual de Funciones contempla los datos de identificación, descripción del cargo y perfil del cargo. Se considera el análisis de los cargos establecidos en el organigrama institucional.

Manual de Funciones		Código:
Área	Operativa y Administrativa	Revisión:
Cargo:	Administrador Operativo	Página:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Administrador Operativo

Área: Estación de Servicio

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Jefe de Pista

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo:

Coordinar, controlar y realizar el seguimiento de las actividades operativas, administrativas y logísticas de la Estación de Servicio. Mantener los mejores niveles de servicio, atención, seguridad, y cumplimiento en la industria. Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos operacionales establecidos por los organismos de control y las políticas internas de la empresa. Mantener al personal capacitado y trabajando en un buen clima laboral.

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

Cobranzas

- Emitir las facturas de los clientes a crédito.
- Gestionar el cobro de los clientes a crédito.
- Emitir las facturas de los clientes prepago.
- Recibir pagos por adelantado.

Abastecimiento y Registro de Inventario

- Aprobar la planificación de compra de todos los productos en pista.
- Supervisar el cumplimiento de la planificación de compra de todos los productos en pista.
- Supervisar la toma de inventarios.
- Elaborar reportes de inventarios diarios, trisemanales y trimestrales para gerencia.

Análisis

- Analizar el stock y rotación de productos y presentarlos a Gerencia.
- Analizar los precios de compra y venta de la competencia.
- Programar los cambios de precios en pista en conjunto con el Jefe de Pista.
- Analizar reportes mensuales y diarios de ventas por turno y presentarlos a Gerencia
- Analizar reportes de rotación de productos y presentarlos a Gerencia.

Supervisión de Personal

- Aprobar los horarios del personal de pista.
- Organizar, coordinar y supervisar con los Jefes de Pista las funciones asignadas a cada operario o auxiliar.
- Aprobar los reportes semanales de asistencia, retrasos, faltas justificadas e injustificadas, enfermedades, problemas entre el personal etc. para el departamento de recursos humanos
- Revisar los reportes de cuadro de caja general en las áreas de pista aprobados por sus respectivos jefes.
- Llevar el control de sobrantes y faltantes de efectivo y su recuperación por empleado desglosados en los cuadros de caja general.
- Mantener al personal de pista debidamente capacitados en atención al cliente, uso de sistemas y procesos de seguridad.

Control

- Elaborar los plano-gramas de pista.
- Elaborar las listas de precio de venta al público de los productos.
- Entregar las facturas de proveedores de productos de pista, al Asistente contable para dar apertura a la gestión de pagos.
- Tramitar la obtención de los permisos y certificados necesarios para el funcionamiento de la estación.
- Solicitar y verificar el ingreso de técnicos y visitantes para la inspección de equipos.
- Proveer las herramientas de trabajo necesarias al jefe de pista para que puedan cumplir a cabalidad sus funciones.

- Elaborar los planes semestrales de capacitación en atención al cliente y ventas, seguridad industrial, medio ambiente e higiene para el personal de pista en conjunto con el Jefe de RRHH.
- Atender los reclamos de los clientes.

Responsabilidades Generales

- Respetar y poner en práctica las normas de seguridad.
- Establecer controles eficientes sobre el proceso administrativo.
- Seguimiento de entrada y salida de inventario a la Estación de Servicio.
- Asumir cualquier puesto en situaciones de emergencia.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Sanciones del personal, multas.
- Solución de reclamos de clientes.

Decisiones consultadas más significativas:

- Creación de planes de capacitación.
- Creación de promociones de ventas.
- Creación de plano-gramas.
- Creación de políticas de seguridad.
- Creación de políticas ambientales.

2.4 Sustitución general:

- Jefe de pista.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Título de tercer nivel.
- Manejo de programas utilitarios: Microsoft office.
- Conocimientos elementales para trabajo en equipo.

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Experiencia en el manejo operativo de una estación de servicio de primer nivel.
- Conocimientos generales de administración.
- Experiencia en la toma de decisiones.
- Elaboración de informes.

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del

Cargo:

- Experiencia mayor a 2 años en actividades en cargos similares.
- Experiencia previa en procesos contables relacionados a las operaciones de la estación

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Habilidades de comunicación, organización, manejo de personal.
- Capacidad para realizar tareas y lograr objetivos dentro de plazos estrictos.
- Habilidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
- Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o práctica con los mismos.

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Contabilidad

Manual de Funciones		Código:
Área	Operativa	Revisión:
Cargo:	Jefe de Pista	Página:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Jefe de Pista
Área: Operativa
Supervisado por: Administrador Operativo
Supervisa a: Despachador (18)

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Responsable de coordinar y supervisar los diferentes procesos operativos de la estación de servicios

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

Área Operativa

- Supervisar y coordinar las actividades de los despachadores que operan en la pista.
- Fijar cronogramas de trabajo y coordinar actividades grupales e individuales.
- Elaborar las requisiciones de materiales e insumos.
- Brindar inducción y capacitación continua a los despachadores.
- Atender situaciones laborales de los despachadores.
- Elaborar informes de producción
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Velar por el cumplimiento de las normas del establecimiento para mantener el orden y limpieza.
- Velar por el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la estación de servicio.
- Supervisa inventario físico en tanques.
- Recoger depósito del efectivo a los despachadores en sumas de \$200 (DOSCIENTOS 00/100) cada uno para ser ingresados a la caja fuerte.
- Ingresar en tabla de Excel de control diario de combustibles.

- Analizar la proyección de venta de los próximos 3 días, considerando fechas especiales como feriados, así como el promedio diario de ventas anteriores, para mantener stock mínimo.
- Determinar el volumen por cada producto a solicitar a la Comercializadora.
- Velar por el funcionamiento de las bombas sumergibles.
- Coordinar con los vehículos de transporte, la capacidad y compartimentos, la hora de llegada a la estación de servicios.
- Solicitar a la comercializadora mediante una programación diaria el despacho de los combustibles.
- Asegurar la zona de descarga del combustible libre para el ingreso del autotanque.
- Asegurar la realización del parqueo del autotanque.
- Asegurar la realización del protocolo hacia el cliente durante el expendio en la pista.
- Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad para cada maniobra.
- Velar por el correcto funcionamiento de los extintores de incendio.
- Velar por el correcto funcionamiento de los equipos de la estación de servicio.

Responsabilidades Generales

- Cumplir con los Políticas y Procedimientos de trabajo establecidos y con el Reglamento Interno
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el órgano superior y que estén en concordancia con el perfil de su cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los Propiedad Planta y Equipos, Bienes de Control, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.
- Recopilar, verificar, registrar y tramitar documentos y formularios contables, de acuerdo con procedimientos establecidos, pautas y programación, utilizando sistema manual o computarizado.
- Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la organización.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Todas aquellas referentes a la coordinación y desarrollo de los procesos operativos de la estación de servicio.

Decisiones consultadas más significativas:

- En cuanto al orden en que realiza la gestión de pagos.

2.4 Sustitución general:

- Administrador Operativo

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Bachiller

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Principios de seguridad y salud en el trabajo.
- Mecánica básica
- Fundamentos de Administración de personal.
- Matemática Office básico.

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del cargo:

- 2 años en cargos relacionados directamente con la venta de combustible.

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Capacidad para realizar tareas y lograr objetivos definidos en ellas, bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento.
- Capacidad para relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa.
- Gran destreza o pericia con los materiales e insumos de la estación de servicio que proviene de entrenamiento o práctica con los mismos.

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Administrador Operativo

Manual de Funciones		Código:
Área	Operativa	Revisión:
Cargo:	Despachador	Página:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Despachador
Área: Área Operativa
Supervisado por: Jefe de Pista
Supervisa a: Nadie

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Responsable de ejecutar los procesos operativos de la estación de servicio.

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

Área Operativa

- Cumplir las normas de seguridad.
- Cumplir las normas del establecimiento para mantener el orden y limpieza.
- Participar en el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la estación de servicio.
- Mantener la zona de descarga del combustible libre para el ingreso del autotanque.
- Realizar la descarga del combustible
- Brindar el servicio al cliente en las islas de despacho según el protocolo establecido.
- Abastecer de combustible a vehículos y embarcaciones menores.

Responsabilidades Generales

- Cumplir con los Políticas y Procedimientos de trabajo establecidos y con el Reglamento Interno
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los Propiedad Planta y Equipos, Bienes de Control, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.

- Atender reparaciones menores de mantenimiento, lavado y lubricación de vehículos, revisión de niveles de combustible y presión del aire, cambio de aceite del motor y reemplazo de partes como bobinas, filtros de aceite y correa.
- Determinar el estado y funcionamiento de los sistemas componentes de los vehículos automotores livianos en conformidad con las fallas presentes.
- Comprobar las condiciones técnico mecánicas y de emisiones contaminantes de los vehículos automotores
- Apoyar en todo sentido al Jefe de Pista
- Recibir los pagos de los clientes.
- Recaudar los valores de operación de la estación de servicio.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Ninguna

Decisiones consultadas más significativas:

- Ninguna

2.4 Sustitución general:

- No se contempla

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Bachiller

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Dominio de equipos y herramientas del área operativa.

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del cargo:

- 2 años en cargos relacionados directamente con la venta de combustible.

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Capacidad para realizar tareas y lograr objetivos definidos en ellas, bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento.
- Capacidad para relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa.

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Jefe de Pista

Manual de Funciones		Código:
Área	Administrativa	Revisión:
Cargo:	Contador	Página:

1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Contador
Área: Contabilidad
Supervisado por: Gerente general
Supervisa a: Auxiliar Contable 1 y 2

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Será responsable de la supervisión de los diferentes procesos contables realizados por los Auxiliares Contables 1 y 2. Además tiene como responsabilidad la elaboración de los estados financieros de acuerdo con las NIIF y NIC.

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

- Suministrar información de relevancia a la gerencia de la estación de servicio.
- Verificar y asegurar los datos contables de la cartera de clientes y proveedores.
- Supervisar el pago de las diferentes obligaciones tributarias de la estación de servicio.
- Supervisar el pago de nómina de la estación de servicio.
- Controlar el registro de los ingresos y gastos de acuerdo a las cuentas contables.
- Verificar el correcto pago de los proveedores.
- Verificar el cumplimiento de otras obligaciones adquiridas por la estación de servicio.
- Aportar con sugerencias para la consecución de las metas organizacionales.
- Desempeñar funciones asignadas por la gerencia general.
- Verificar la elaboración de las declaraciones respectivas.
- Cumplir con las asignaciones correspondientes a su cargo.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Priorización de pago de obligaciones tributarias.

Decisiones consultadas más significativas:

- Pagos anticipados a proveedores.

2.4 Sustitución general:

- Ninguno

3 PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Título de Tercer Nivel de (CPA, Ingeniería Comercial)
- Plus: Maestría en contabilidad/ Administración de empresas/ finanzas.

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Dominio de utilitarios.
- Manejo de herramientas de office.
- Manejo de sistemas contables (software de aplicación).
- Conocimientos de las leyes y normativas vigentes (ámbito tributario, laboral, seguridad social).
- Conocimientos de normas internacionales de información financiera NIIF (completas y para pymes), y normas internacionales de contabilidad.
- Conocimientos de gestión de cobro y trato con el cliente.
- Conocimientos de control interno, control de inventarios.

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del Cargo:

- Experiencia indispensable mayor a 3 años en actividades en cargos similares

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Capacidad para planear con eficiencia las prioridades institucionales para el cumplimiento de las metas.
- Capacidad para tomar decisiones bajo presión.
- Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o practica con los mismos
- Adaptabilidad y aprendizaje continuo de las nuevas tecnologías

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Gerente

Manual de Funciones		Código:
Área	Administrativa	Revisión:
Cargo:	Auxiliar Contable 1	Página:

1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:	Auxiliar Contable 1
Área:	Contabilidad
Supervisado por:	Contador general
Supervisa a:	Nadie

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Será responsable de los diferentes procesos contables como inventario, cuentas por pagar y registro de compras.

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

Inventario

- Participar en el proceso de toma de inventarios físicos, de Propiedad Planta y Equipos, inventarios para las ventas, combustibles, lubricantes y suministros de oficina.
- Ingreso al sistema de facturas manuales por compra y venta de aceites y lubricantes.

Registro de Compra

- Recibir las facturas de compra de combustible e ingresarlas al sistema contable y de inventario con el comprobante de egreso correspondiente.

Cuentas por Pagar

- Recibir y revisar las facturas de proveedores ingresadas al sistema por el Administrador Operativo.
- Archivar las facturas en correspondiente archivo (facturas pendientes por proveedor).
- Elaborar reporte de cuentas por pagar del sistema (por vencimientos) en forma semanal, y coordinar con el contador, la instrumentación de pagos en los plazos establecidos.
- Realizar cierres de full control.

- Registrar las facturas de los clientes prepago.
- Registrar el ingreso de los pagos por adelantado.
- Registrar las cuentas por cobrar (Ingresar las facturas de los clientes por consumos realizados).
- Elaborar reporte de cuentas por cobrar.
- Proceder a registrar la cancelación o abono de la factura (proveedores) en el sistema contable, elaborar el correspondiente comprobante de retención en la fuente
- Proceder a emitir el respectivo comprobante de egreso y el cheque del sistema contable.
- Hacer firmar a la Gerencia General el comprobante de egreso y el cheque.
- Pasar al Administrador Operativo (comprobante de egreso y cheque), para que realice el pago.
- Recibir del Administrador Operativo los comprobantes de egreso con los respectivos soportes (facturas del proveedor, comprobantes de retención en la fuente) cancelados y proceder a archivar.
- Recibir del Administrador Operativo los comprobantes de egreso de los cheques que no han sido cancelados a los proveedores porque estos no han venido a retirar, entregarlos mediante memorando al gerente para su archivo.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Ninguna

Decisiones consultadas más significativas:

- Movimientos de cuentas por pagar

2.4 Sustitución general:

- Auxiliar Contable 2

3 PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Estudiante de los últimos niveles de (CPA, Ingeniería Comercial) y /o carreras a fines

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Dominio de utilitarios.

- Manejo de herramientas de office.
- Manejo de sistemas contables (software de aplicación).
- Conocimientos de las leyes y normativas vigentes (ámbito tributario, laboral, seguridad social).
- Conocimientos de normas internacionales de información financiera NIIF (completas y para pymes), y normas internacionales de contabilidad.
- Conocimientos de gestión de cobro y trato con el cliente.
- Conocimientos de control interno, control de inventarios.

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del Cargo:

- Experiencia indispensable mayor a 3 años en actividades en cargos similares

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Capacidad para realizar tareas y lograr objetivos definidos en ellas, bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento
- Capacidad para relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa
- Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o practica con los mismos

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Contador

Manual de Funciones		Código:
Área	Administrativa	Revisión:
Cargo:	Auxiliar Contable 2	Página:

1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: **Auxiliar Contable 2**

Área: **Contabilidad**

Supervisado por: **Contador general**

Supervisa a: **Nadie**

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Será responsable de los diferentes procesos contables generales; también deberá llevar la custodia de la caja chica realizando su respectivo informe y reposición de la misma cumpliendo con las políticas establecidas por la estación de servicio

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas:

Contabilidad

- Control de pagos de vouchers, pago con tarjeta de crédito de clientes, acreditados a las cuentas bancarias correspondientes en conjunto con Asistente 1.
- Elaboración e ingreso al sistema de retenciones entre compañías.
- Ingreso de facturas de Activos Fijos con sus respectivos códigos.
- Tramitar la documentación para cancelación a proveedores.
- Asistir en la preparación de estados financieros.

General

- Realizar todo trámite (realizar cartas, envío de documentos, hacer copias de documentos) solicitados por los Organismos de Control, Abogado y otros.
- Realizar trámites dirigidos por la Gerencia.
- Compra de útiles de oficina para las compañías designadas.
- Guardar la confiabilidad de la información procesada del sistema.

- Cumplir con las Políticas y Procedimientos de trabajo establecidos y con el Reglamento Interno.
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el órgano superior y que estén en concordancia con el perfil de su cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los Propiedad Planta y Equipos, Bienes de Control, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.

Responsabilidades Generales

- Recopilar, verificar, registrar y tramitar documentos y formularios contables, de acuerdo con procedimientos establecidos, pautas y programación, utilizando sistema manual o computarizado.
- Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Ayudar en la coordinación de procesos contables, como presentación de presupuestos.
- Contabilizar operaciones de acuerdo con las normas vigentes y las políticas organizacionales.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Ninguna

Decisiones consultadas más significativas:

- Consecutividad con que se realiza las reposiciones de caja chica.

2.4 Sustitución general:

- Auxiliar Contable 1

3 PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Estudiante de los últimos niveles de (CPA, Ingeniería Comercial) y /o carreras a fines

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Dominio de utilitarios.

- Manejo de herramientas de office.
- Manejo de sistemas contables (software de aplicación).
- Conocimientos de las leyes y normativas vigentes (ámbito tributario, laboral, seguridad social).
- Conocimientos de normas internacionales de información financiera NIIF (completas y para pymes), y normas internacionales de contabilidad.
- Conocimientos de gestión de cobro y trato con el cliente.
- Conocimientos de control interno, control de inventarios.

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del Cargo:

- Experiencia indispensable mayor a 3 años en actividades en cargos similares

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Capacidad para realizar tareas y lograr objetivos definidos en ellas, bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento
- Capacidad para relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa
- Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o practica con los mismos

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Auxiliar contable 1

Manual de Funciones		Código:
Área	Administrativa	Revisión:
Cargo:	Jefe de Recursos Humanos	Página:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos

Área: **Administrativa**

Supervisado por: **Gerente General**

Supervisa a: **Auxiliar de RRHH**

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Responsable de todos los procesos relacionados con la Administración de Personal.

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

- Realizar afiliaciones en la página del SUT y seguridad social.
- Verificar el cumplimiento de los recaudos para el ingreso de la persona, por ejemplo, Exámenes ocupacionales, tallas de dotación, documentación de su información curricular y demás estipulados para la contratación.
- Aprobación de los pagos de nómina.
- Verificar el proceso de apertura de cuenta nómina.
- Responsable del proceso de contratación directa e indirecta requerido.
- Vigilar la actualización y liquidación de información para el pago de seguridad social y parafiscales.
- Responsable de los procesos de inducción y reinducción.
- Gestionar actividades para el mejoramiento de las funciones de talento humano.
- Responsable de la divulgación y cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo
- Responsable de la publicación de avisos de solicitud de personal.
- Programa actividades de recreación para los trabajadores.
- Velar por el trámite de certificado laboral para los trabajadores.

- Velar por la actualización de toda la documentación se encuentre actualizada y debidamente archivada.

Recursos Humanos

Responsabilidades Generales

- Cumplir con los Políticas y Procedimientos de trabajo establecidos y con el Reglamento Interno
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el órgano superior y que estén en concordancia con el perfil de su cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los Propiedad Planta y Equipos, Bienes de Control, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.
- Recopilar, verificar, registrar y tramitar documentos y formularios laborales, de acuerdo con procedimientos establecidos, pautas y programación, utilizando sistema manual o computarizado.
- Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Ejecutar operaciones de acuerdo con las normas vigentes y las políticas organizacionales.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Aprobaciones en lo referente a lo proceso de recursos humanos (Reclutamiento y Selección, evaluación de personal, nómina).

Decisiones consultadas más significativas:

- En cuanto a la aprobación de ajustes salariales y nuevas contrataciones.

2.4 Sustitución general:

- Auxiliar de RRHH

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

- Título de tercer nivel (Administración, Recursos Humanos, Trabajo Social y /o carreras afines).

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Dominio de utilitarios.
- Manejo de herramientas de office.
- Manejo de sistemas de nómina (software de aplicación)
- Conocimientos de las leyes y normativas vigentes (laboral, seguridad social)

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del cargo:

- Experiencia indispensable mayor a 2 años en actividades en cargos similares.

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Capacidad para realizar tareas y lograr objetivos definidos en ellas, bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento.
- Capacidad para relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa.
- Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o práctica con los mismos.

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- No se contempla

Manual de Funciones		Código:
Área	Administrativa	Revisión:
Cargo:	Asistente de recursos Humanos	Página:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente de Recursos Humanos

Área: Recursos humanos

Supervisado por: Jefe de Recursos Humanos

Supervisa a: Nadie

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 Descripción general del cargo / misión:

Ejecución de labores asistenciales en las diferentes Áreas de la Administración de Recursos Humanos.

2.2 Responsabilidades del cargo:

Responsabilidades Específicas

Área de Selección

- Preparar y planificar entrevistas de los aplicantes a cargos operativos en función de las necesidades de La Empresa.
- Aplicación de pruebas psicológicas para medir el futuro desempeño laboral a través de criterios aptitudinales, actitudinales, velocidad perceptiva, razonamiento abstracto y conocimiento general.
- Ordenar y clasificar toda la información que el proceso de selección ha generado a lo largo de sus distintas fases.
- Crear base de datos de 10 aplicantes preseleccionados para cargos operativos.
- Elaborar un informe por cada aplicación y presentarlo al jefe del Departamento de recursos humanos.
- Hacer conocer al personal recién contratado de la empresa: nuestra cultura, el personal, los procedimientos y las funciones de su cargo y los cargos relacionados de las personas que lo rodean.
- Detectar necesidades de capacitación de todo el personal.

Gestión de recursos humanos

- Mantener actualizados y en orden los datos personales de todo el personal.
- Mantener un seguimiento en las competencias, habilidades y títulos del personal y presentar un reporte al jefe de recursos humanos trimestralmente.
- Evaluar anualmente las habilidades de todo el personal.
- Participar activamente en procesos de diagnóstico y de cambio organizacional.
- Apoyar a los procesos de consultoría o de análisis organizacional

Área de Capacitación e Incentivos

- Asistir con la planeación e implementación del programa, guía y calendario anual de capacitación y entrenamiento.
- Asistir con la creación e implementación de programas de la escuela de capacitación constante.
- Asistir en el diseño e implementación de evaluaciones.
- Asistir en el diseño e implementación de planes de incentivos anuales.
- Asistir en la creación de actividades de reconocimiento e integración.
- Emplear métodos psicopedagógicos en el proceso de capacitación y desarrollo.
- Asistir en la elaboración de planes de capacitación a corto y largo plazo.
- Implementar estrategias para adecuar la cultura y el clima laboral de la organización.
- Fomentar relaciones laborales.
- Mantenerse actualizado sobre las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área.
- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área.
- Colaborar con el desarrollo de un sentido de progreso y autorrealización.

Área de Nómina

- Asistir en el desempeño de sistemas de remuneraciones y compensaciones, y sistemas de evaluación de desempeño adecuados a las características de la organización y a los retos competitivos.
- Elaborar la Nómina de Pago (Sueldos, Salarios, Suplencias, Horas Extras) del personal.

- Preparar y presentar al jefe de recursos humanos informes de los trabajadores referentes a salarios, informes de vacaciones y liquidaciones, aguinaldo, sanciones del personal, bonos de asistencia, cálculos de horas extras, retroactivos y otros.
- Efectuar los cálculos y llevar el control de pagos por recibos o anticipos al personal.
- Asistir en el control de los pagos por concepto de las diferentes deducciones que se efectúan en la nómina de pago.

Responsabilidades Generales

- Asegurar que los recursos asignados sean ejercidos de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos para sus fines.
- Respetar y poner en práctica las normas de seguridad.
- Asumir cualquier puesto en situaciones de emergencia.
- Cualquier otra función que le asigne el Jefe de Talento Humano, dentro del área de su competencia.

2.3 Toma de decisiones /autoridad:

Decisiones autónomas más significativas:

- Ninguna

Decisiones consultadas más significativas:

- Consultar con gerencia las ocasiones que sean necesarias llamar a proveedores externos para solucionar problemas
- Consultar con el Administrador Operativo quién puede ingresar a las instalaciones

2.4 Sustitución general:

- Jefe de recursos humanos.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 Nivel de educación requerida para el cargo:

Estudiante de los últimos niveles de (Psicología Organizacional, Clínica o Generalista, CPA, Ingeniería Comercial) y /o carreras afines.

- Cursos en gestión de talento humano
- Cursos en servicio atención al cliente

- Cursos en comunicación organizacional

3.2 Conocimientos que se requieren en el desempeño del cargo:

- Conocimiento intermedio de equipos, sistemas informáticos.
- Conocimiento intermedio de instalación y mantenimiento de redes.
- Conocimiento intermedio de resolución de problemas.
- Conocimiento avanzado de emails y aplicaciones en línea

3.3 Experiencia requerida para un adecuado desempeño del cargo:

- Experiencia mayor a 2 años en actividades en cargos similares.

3.4 Competencias requeridas para el cargo:

- Comunicación asertiva.
- Trabajar en equipo.
- Capacidad analítica para solucionar problemas
- Habilidad para comunicarse, escuchar y realizar presentaciones
- Habilidades de análisis psicométrico incluyendo la habilidad para operar programas de recursos humanos.
- Habilidad organizacional efectiva
- Personalidad respetuosa y amable

3.5 Cargo al que se puede promover o trasladar el empleado:

- Jefe de Recursos Humanos

4.1.7. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos)

Tabla 7: Cronograma valorado

RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Impresión y anillado de Manual de procesos operativos	\$ 5,10	20	\$ 102,00
Impresión y anillado de Manual de procesos administrativos	\$ 3,60	5	\$ 18,00
Impresión y encarpeta de Manual de funciones	\$ 1,50	25	\$ 37,50
Capacitación explicativa	\$ 150,00	1	\$ 150,00
TOTAL			\$ 307,50
Tiempo de aplicación para primera evaluación de desempeño:	30 días		

Elaborado por: Cabezas (2021)

La factibilidad de aplicación de la propuesta en función del tiempo, es adaptable a cualquier tipo de cronograma de trabajo establecido para llevar a cabo su socialización y marcha, por lo que su flexibilidad temporal le permite ajustarse a la planificación empresarial.

La factibilidad de aplicación en relación del espacio, es flexible y ajustable según las necesidades de la organización, porque no requiere de la construcción de nueva infraestructura, ni de equipamientos innovadores, esta propuesta puede aplicarse dentro de la empresa sin mayores dificultades.

La factibilidad de aplicación de acuerdo con los recursos, no implica impactos económicos considerables para la empresa, su implementación no requiere de grandes inversiones debido a que sus costos son relativamente bajos, requiriendo generalmente de herramientas tecnológicas disponibles en la empresa para su socialización.

4.1.8. Beneficiarios directos e indirectos

Los beneficiarios directos son todos los colaboradores de la estación de servicio, quienes podrán contar con un manual completo en el que se describen las actividades operativas y administrativas; así como su respectiva descripción de las funciones que compete cada uno de los cargos.

Los beneficiarios indirectos son los clientes y la estación de servicios, los mismos que al ser atendidos por un personal que se encuentra identificado claramente con las actividades

de sus cargos, mejoraran la calidad de la atención, contribuyendo a la rentabilidad y productividad del recurso humano de la estación en general.

4.1.9. Conclusiones de la propuesta

En conclusión:

Los manuales de Procesos Operativos, Procesos Administrativos y de Funciones exponen con exactitud y claridad cada una de las actividades que se realizan dentro los cargos de las diferentes áreas de la estación de servicio, convirtiéndose en una herramienta muy útil para la consulta de las funciones que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo, evitando que los colaboradores desarrollen labores que no corresponden a su cargo y que podrían traer contratiempos con la ejecución de los procesos que se descuidan.

4.2. Beneficios que aporta la propuesta

Los beneficios que la propuesta de los Manuales Operativo, Administrativo y de Funciones proporciona son:

- Definen con claridad los roles y funciones de los diferentes cargos.
- Mejoran la cadena de valor en los procesos.
- Brindan procesos de mejor calidad a los clientes.
- Permiten llevar a cabo una rendición de cuentas puntualizada.
- Dan paso a la organización escalable.
- Proveen de información de las actividades que se deben realizar en los puestos de trabajo.
- Evitan la generación de discusiones entre colaboradores por el desarrollo de las funciones.
- Mantienen procesos coherentes y continuos.
- Promueven el desarrollo eficiente de los procesos de la empresa.
- Eliminan la presencia de desequilibrios dentro de los cargos.

4.3. Validación de la propuesta

El proceso de validación será ejecutado a través del método Delphi, el mismo que según García & Suarez (2013) es “una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo” (pág. 256).

La metodología cuenta con diferentes etapas iniciando con la selección de los expertos, identificando el objetivo de estudio, generando los formularios de validación y desarrollando la validación. Para la asignación de valores se utiliza la siguiente escala:

Tabla 8: *Ponderaciones*

Criterio	Ponderación
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
Poco de acuerdo	2
En desacuerdo	1

Fuente: García & Suarez, 2013

Los diferentes expertos que valorarán la propuesta de acuerdo a su criterio y experiencia, asignándole una ponderación entre 1 y 5 siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima. Una vez obtenidas todas las ponderaciones, se procede al cálculo de la media aritmética y la varianza para determinar el nivel de factibilidad y dispersión de las respuestas. (Ver Anexo No. 6). El método está conformado por dos rondas en las que se realiza la valoración constante de la propuesta.

Tabla 9: *Promedio de la Ronda 1*

	N	Media	Desviación Estándar
¿Tiene Ud. conocimiento sobre los procesos relacionados con una estación de servicio?	3	4,6667	,57735
¿Está Ud. familiarizado con la estructura y contenido del Manual Operativo, Administrativo y de Funciones?	3	5,0000	,00000
¿Considera Ud. que este tipo de Manuales traen beneficios a la estación de servicio?	3	5,0000	,00000
Promedio		4.8889	

Elaborado por: Cabezas (2021)

Nota: La tabla 9 muestra la media aritmética obtenida de la validación de cada una de las preguntas de la primera ronda, además de calcular su media total, así como también exponen la desviación estándar para cada criterio valorado.

En esta tabla, se puede evidenciar que el promedio de aceptación de los expertos es de 4.8889, indicando que tienen conocimientos relacionados con las operaciones y procesos de una estación de servicio; además, de conocer los formatos de los manuales propuestos. Asimismo, la desviación estándar del primer criterio se desvía de la media 0.57735; sin embargo, este alejamiento es muy sutil con respecto a la media total; lo que indica que los datos no se encuentran dispersos.

Tabla 10: Promedio de la Ronda 2

	N	Media	Desviación Estándar
Los manuales contemplan una estructura adecuada	3	4,6667	,57735
Los manuales cuentan con toda la información que se requiere	3	4,6667	,57735
Se han considerado todas las actividades dentro de los diferentes procesos	3	4,6667	,57735
Las actividades se entienden con claridad en los manuales	3	5,0000	,00000
El contenido de los manuales es claro y entendible	3	5,0000	,00000
La información proporcionada en los manuales permite mejorar la gestión del talento humano de la estación de servicio	3	4,6667	,57735
Con la aplicación de los manuales se mejorará el rendimiento laboral del capital humano de la estación de servicios	3	4,6667	,57735
Es factible la aplicación de los manuales en la estación de servicio	3	5,0000	,00000
Promedio		4.7917	

Nota: La tabla 10, muestra los valores que corresponden a la validación de la segunda ronda, incluyendo su media general de todos los criterios valorados.

Elaborado por: Cabezas (2021)

En esta ronda el promedio de valoración es de 4.7917 exponiendo que los expertos se encuentran de acuerdo con la estructura, contenido, escritura clara, información proporcionada de los manuales, además, están de acuerdo (4.6667 promedio) que el rendimiento laboral de los colaboradores de la estación de servicio mejorará con la aplicación de los manuales. Indicando además que se encuentran muy de acuerdo (5 promedio) con la factibilidad de la propuesta. En lo que respecta a la desviación estándar, se establece que los datos no se

encuentran muy alejados de la media, lo que indica que su desviación es mínima debido a que los resultados obtenidos están por debajo de 1 punto con respecto al promedio.

Adicionalmente, se consideró el aporte de los expertos en temas como:

1. Comentarios de mejora

- Socializar el manual con el personal y cruzar la información de las actividades que realizan con las del manual para determinar el nivel de coincidencia
- "Los trabajadores despachadores deben entregar parcialmente, cada hora, los valores recaudados en la caja fuerte, los cuales son verificados delante de su superior en el cuarto de cuadros para así evitar robos.
- Los cuadros de caja no pueden pasar de 24 horas.
- Al momento de cobro, los despachadores de combustible, deben verificar que la firma de la cédula coincida con la firma que se realiza en los vouchers.
- El uniforme de personal administrativo de la estación de servicio es opcional
- Aplicar un plan de contingencia en el caso de una interrupción de algún proceso para que de esta manera el servicio sea continuo y eficaz.

2. Limitaciones identificadas a considerar

- La falta de socialización de los manuales evita que se desempeñen las actividades correctamente
- La falta de entrega de los manuales de funciones a los trabajadores en el momento de la inducción, que no socialicen con los trabajadores estos contenidos.
- La claridad de los procesos en su estructura.

3. Aspectos que se pueden potenciar:

- El manual administrativo debe profundizar más detalladamente en lo que respecta a las actividades o tareas, sobre todo del área contable y financiera.
- Se puede poner metas por ejemplo una cantidad estimada de venta de galones de los productos, súper, extra y diésel. Es decir, si llegan a la meta establecida o la pasan, se potencia venta de combustible y a su vez, se les da incentivos a los despachadores quienes estarían motivados.
- Un proceso que potencialice la seguridad del servicio ya que el giro del negocio se basa en materia prima de carácter inflamable, potenciando este proceso podría aportar a una seguridad más eficaz.

CONCLUSIONES

En este trabajo se logró analizar la incidencia actual que tiene la Gestión del talento humano del 35% sobre el rendimiento laboral por procesos de los colaboradores de una estación de servicios.

Al examinar la gestión del talento humano por procesos se pudo determinar que un 58% de estos no se cumplen y por ende no existe conexión positiva entre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral lo que impide que exista fluidez para alcanzar los objetivos propuestos por la administración.

La fundamentación teórica de grandes autores mencionados en este estudio permitió discutir los resultados obtenidos con los instrumentos utilizados en esta investigación porque de esta forma evaluamos los efectos, su alcance, determinación y desarrollo.

Por tal motivo se planteó la implementación de manuales que ayuden a delimitar y esclarecer las actividades que cada uno de los colaboradores de la estación de servicios debe realizar, organizando el flujo de actividades que permitan fortalecer el rendimiento laboral en cualquier proceso dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

Es recomendable:

- Ejecutar la aplicación de esta propuesta en la operatividad diaria de la estación de servicios para mejorar la gestión del talento humano y el rendimiento laboral.
- Establecer políticas de evaluación de desempeño y de organización documental que permitan monitorear y mantener registros de productividad de cada uno de los departamentos.
- Desarrollar procesos con flujogramas por cada actividad a realizar de los diferentes cargos dentro de la empresa para tener respuesta ante cualquier eventualidad que se presente, brindando continuidad a la operatividad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: MEGAGRAF.
- Aguirre, E., & Guevara, G. (2015). Factores asociados con el desempeño del personal. *Edición Semestral, N° 22*, 1-10.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado, A., & Suarez, K. (2018). *Mejora del desempeño laboral del talento humano. Tesis de Grado*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Álvarez, B., Porraspita, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral. *Didáctica y Educación, 9(2)*, 1-12.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión de talento humano y nuevo escenario laboral*. Samborondón: Departamento de publicaciones Universidad ECOTEC.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Scielo, 11(4)*, 163-170.
- Castillo, E., & Sabando, J. (2018). *Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad. Tesis de Grado*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral. *Cienc Trab, 17 (54)*, 159-165.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Código del Trabajo del Ecuador. (2012). *Registro Oficial Suplemento 167*. Quito: Congreso Nacional.
- Constitución de la República del Ecuador. (2011). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Quito: República del Ecuador. Recuperado el 14 de febrero de 2020, de <http://bit.ly/2LANpsc>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Buenos Aires, Argentina: UAI Editorial.
- García, M., & Suarez, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la. *Revista Cubana de Salud Pública, 253-267*. Obtenido de <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2013.v39n2/253-267/es>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher, Año 4, N°. 6*, 14-26.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral. Tesis de Grado*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Hernández, P. (2018). *Diseño, Desarrollo Y Documentación Del Proceso De Gestión De Talento Humano En El Ingenio Azucarero Del Norte*. Sangolqui: Escuela Politécnica del Ejército.
- Herrera, D., Ramírez, G., Rosas, J., & Fabiola, M. (2017). *Implementación de prácticas y cambios en las organizaciones*. México: Grupo editorial HESS, S.A. DE C.V.
- Jama, V. (2018). Gestión de recursos humanos en la empresa: un paradigma del siglo XXI. *Fipcaec*, 1-10.
- Jara, A., Asmat, N., & Alberca, N. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Redalyc*, 23(83), 739-758.
- Ley de Seguridad Social. (2011). *Registro Oficial Suplemento 465*. Quito: Congreso Nacional.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones. *Redalyc*, 40(88), 148-165.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2019). La motivación en el desempeño laboral. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365.
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Scielo*, 7(2), 225-242.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral . *Univ. Salud*, 21(2), 176.187.
- Ministerio del trabajo, E. (22 de Mayo de 2016). *Ministerio del trabajo-Ecuador*. Obtenido de Ministerio del trabajo-Ecuador:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2016/DIJU/noviembre/LA2_JUL_DIJU_CODIGOTRABAJO.pdf
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Eco Sinergia*, 166-173.
- OIT. (2016). *El recurso humano y la productividad*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Pablos, J., & Biedma, J. (2016). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 10, 1-18.
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev. Investig. Desarro. Innov. Vol. 6*, 131-143.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, Vol. 3, N° 7, 177-192.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, núm. 28, 1-24.

- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 87, 843-856.
- Pozo, C. (2018). *Factores de riesgo psicosocial y desempeño laboral*. Tesis de Maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ramírez, R., Espíndola, C., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Scielo*, 30(6), 167-176.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rojas, R., & Vílchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal*. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener.
- Ruiz, I., Ruiz, A., & Martínez, P. (2017). *Gestión del talento humano en la selección del personal administrativo*. Guayaquil: Cámara ecuatoriana del libro.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2015). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, N° 32, 54-82.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión de talento humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones ESPOCH.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Cargo_____ **Sexo: Hombre**___ **Mujer**___ **Edad**_____

¿Recibió algún tipo de inducción previa antes de comenzar sus labores?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

- a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) Algunas veces _____ d) Nunca _____

¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

- a) Mensual _____ b) Trimestral _____ c) Semestral _____ d) Anual _____

¿Cree usted que sus funciones son detalladas con claridad al inicio de sus actividades laborales?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Considera usted que realiza actividades que no pertenecen a su cargo?

- a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) Algunas veces _____ d) Nunca _____

¿Cree usted que se debería definir con mayor exactitud las funciones de cada cargo?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Cree usted que la empresa está cumpliendo con lo establecido en su contrato?

- a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) Algunas veces _____ d) Nunca _____

¿Con qué frecuencia se evalúa el rendimiento laboral en la empresa?

- a) Mensual _____ b) Trimestral _____ c) Semestral _____ d) Anual _____

De acuerdo con su criterio. ¿El resultado de su evaluación de rendimiento laboral generalmente es?

- a) Muy Satisfactoria _____ b) Satisfactoria _____ c) Poco Satisfactoria _____ d) Insatisfactoria _____

¿Considera usted que la solución de los problemas en su empresa se encuentra centralizada?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Considera usted que existen oportunidades de ascenso en su empresa?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Considera usted que hay oportunidad de estudios en su empresa?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Recibe usted algún tipo de reconocimiento por un buen rendimiento laboral?

- a) Sí_____ b) No_____

¿Se siente satisfecho laborando en la empresa?

- a) Sí_____ b) No_____

Anexo 2: Ficha de Procesos Operativos

PROCESOS OPERATIVOS EN LA PISTA DE LA E/S PDV			
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
1. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
El despachador saluda al cliente cuando llega a la estación de servicio			
Los despachadores consultan el tipo de combustible y la cantidad que desea el cliente			
El despachador agiliza el proceso de venta de combustible como parte de sus funciones			
El despachador consulta al cliente la forma de pago			
El despachador realiza el cobro del despacho de acuerdo al proceso establecido para cada forma de pago			
El despachador consulta los datos al cliente para realizar el proceso de facturación			
El despachador informa al cliente la cantidad a despachar y enseña la pantalla en cero			
El despachador promociona al cliente los aditivos disponibles durante la venta de combustible			
El despachador ofrece al cliente mientras carga el combustible, servicios adicionales como ofertas del Market, limpiar el parabrisas, recoger los desechos de auto.			
El despachador mantiene limpia su área de trabajo, así como el dispensador de combustible			

El despachador se dedica exclusivamente a la venta de combustible y aditivos				
El despachador debe cumplir con otras funciones que no pertenecen al cargo				
El despachador deja de atender una venta por cumplir con otras funciones asignadas que no corresponden a su cargo				
Se registran con frecuencias complicaciones en el despacho de combustible				
El despachador cumple con el proceso de cuadro de caja de manera organiza, respetando los procedimientos.				
El despachador cumple con el registro del depósito establecido en el reglamento de manera oportuna				
Se registran problemas de cuadro de caja o depósito por la participación de los despachadores en otras actividades que no pertenecen a su cargo				
El despachador cumple favorablemente con todos los procesos que requiere su cargo sin distracciones				
PROCESOS OPERATIVOS EN LA PISTA DE LA E/S PDV				
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIÓN	
	SI	NO		
2. PROCESO DEDESCARGA DE COMBUSTIBLE				
El jefe de pista solicita la intervención de despachadores como apoyo para la descarga de combustible al llegar el tanquero.				
Los colaboradores utilizan todos los implementos de bioseguridad para la				

ejecución de la descarga de combustible.				
Se miden los niveles de agua en los depósitos del tanquero antes de la descarga.				
Se revisan las correctas conexiones en los tanques de la estación de servicios para la descarga.				
Se agregan los aditivos antes de la descarga				
Se cumple con la verificación de la conexión de descarga de energía estática				
Se cumple con la organización de los equipos en un lugar limpio y seguro				
Se realiza adecuadamente la gestión de salida del tanquero				
3. PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO DE COMBUSTIBLE				
El Administrador Operativo se encarga de la medición diaria de los tanques a las 7:00 am.				
El Administrador Operativo proporciona el informe del descargue del tanquero para la validación administrativa.				
El Administrador Operativo de pista verifica el inventario disponible de combustible diariamente.				
El jefe de pista emite el informe del estado del inventario del combustible al administrador de forma oportuna.				
Se reportan oportunamente aquellas novedades suscitadas con el inventario				
4. PROCESO DE MANTENIMIENTO				

El Administrador Operativo, controla la realización del cambio de los filtros de acuerdo a lo reglamentado				
El Administrador Operativo lleva el control del mantenimiento y estado de las bombas sumergibles de la estación de servicio				
El Administrador Operativo, atiende el buen estado de las luminarias de la estación de servicio				
El Administrador Operativo, lleva el control adecuado de la fecha de caducidad de los extintores, y realiza las recargas en las fechas indicadas				
El Administrador Operativo, realiza practicas del uso y manejo de los extintores con todos los miembros de la estación de servicios				
El Administrador Operativo; está pendiente del correcto funcionamiento de los generadores, compresores, dispensadores, aires acondicionados, etc.				
El Administrador Operativo, revisa el panel eléctrico de acuerdo a la normativa				
El Administrador Operativo, está pendiente de la limpieza, cuidado y mantenimiento de las trampas de grasas				
El Administrador Operativo, verifica la entrega de los equipos de protección personal a los colaboradores respectivos				

El Administrador Operativo, confirma que todos los colaboradores de la estación de servicio conozcan del plan de contingencia				
---	--	--	--	--

Anexo 3: Ficha de Selección de Talento Humano

PROCESO SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO			
DETALLE DEL PROCESO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Etapa 1			
PROCESO DE DEFINICIÓN Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS			
Recepción de hojas de vida a través de plataformas digitales			
Revisión de los perfiles de los candidatos aplicados a través de las bases de datos de las plataformas digitales			
Selección de candidatos de acuerdo al perfil del cargo			
Identificación de los perfiles aptos para el cargo			
Cronograma de entrevistas preliminares			
Etapa 2			
PROCESO DE EVALUACIÓN DEMOSTRATIVA Y PRUEBAS PSICOLOGICAS			
Aplicación de pruebas de selección : Habilidades y Psicológicas			
Cronograma de entrevistas de selección			
Confirmación de datos y referencias personales de los candidatos seleccionados de manera telefónica			
Recepción de informe de selección			
Toma de decisión del candidato idóneo para el cargo			
Elaboración de informe general del proceso de evaluación			
Informe particular de selección del nuevo talento humano.			
Etapa 3			
PROCESO DE CONTRATACIÓN			

Elaboración de Contrato de trabajo			
Notificación de la fecha de inicio de contratación al nuevo colaborador			
Inducción sobre el cargo o actividad a desempeñar			
Comunicación del horario de trabajo y remuneración a percibir			
Explicación de los días de descansos obligatorios			
Comunicación de cláusulas especiales			
Indicación del inicio y fin del periodo de prueba			
Razones de cambio días de descanso obligatorios en caso necesario			
Cambio de cargo o actividad			
Explicación de cláusula de confidencialidad			
Explicación de cláusula de restricción laboral posterior a la salida			
Registro de contrato laboral en organismos regulador			

Anexo 4: Entrevista Administrativa

- ¿La contratación del personal se debe realizar siempre mediante la aplicación de un proceso completo de reclutamiento y selección por parte del Departamento de Talento Humano?
- ¿Cómo se deben delegar las responsabilidades de los diferentes cargos?
- ¿Generalmente, cómo se realiza la evaluación del rendimiento y productividad de los despachadores de una estación de servicio?
- ¿Es importante el control del rendimiento y productividad del Departamento de Talento Humano en la estación de servicio?
- ¿Considera Ud. que con la actual gestión del Talento Humano se cumple la aplicación de todos los procedimientos en la estación de servicios?
- ¿Cuáles son las principales estrategias de Gestión del Talento Humano, que se aplican en la estación de servicio?
- ¿Cree Ud. que el rendimiento laboral de los trabajadores de la estación de servicio en la actualidad cumple con los niveles esperados?
- ¿Considera Ud. que deberían incrementarse programas de capacitación y desarrollo profesional para los Despachadores de la estación de servicio?
- ¿Cree Ud. que se podría mejorar la competitividad del talento humano de la estación de servicio?

Anexo 5: Datos de los Expertos

Nombre y Apellido	Título Profesional:	Área de especialización:	Años de Experiencia:	Correo Electrónico
Erick Atiencia Verdezoto	Máster en Administración de Empresas	Administrativa	10 años	erickatiencia13@hotmail.com
Roxana Sandoval	Mg. en Tributación y Finanzas, CPA .	Contable, Tributaria, Financiera, Auditoria	11 años	babynaty2006@hotmail.com
Cesar Bayas Fernández	MSc. en Finanzas y Economía Empresarial	Administración	20 años	cesar_bayas@ang.edu.ec

Anexo 6: Resultados de las rondas

Ronda 1

¿Tiene Ud. conocimiento sobre los procesos relacionados con una estación de servicio?	¿Esta Ud. familiarizado con la estructura y contenido del Manual Operativo, Administrativo y de Funciones?	¿Considera Ud. que este tipo de Manuales traen beneficios a la estación de servicio?
4	5	5
5	5	5
5	5	5

Ronda 2

Los manuales contemplan una estructura adecuada	Los manuales cuentan con toda la información que se requiere	Se han considerado todas las actividades dentro de los diferentes procesos	Las actividades se entienden con claridad en los manuales	El contenido de los manuales es claro y entendible	La información proporcionada en los manuales permite mejorar la gestión del talento humano de la estación de servicio	Con la aplicación de los manuales se mejorará el rendimiento laboral del capital humano de la estación de servicios	Es factible la aplicación de los manuales en la estación de servicio
4	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 7: Currilum vitae de expertos

C.P.A. Roxana Nataly Sandoval Espinal

Fecha de Nacimiento: 21 de Mayo de 1981
Lugar de Nacimiento: Guayaquil
Estado Civil: Soltera
Cédula de Identidad: 092092983-3
Dirección: Durán. Prim. 2 Sector 2B
Celular: 0992114395
Teléfono: 04 2807268
E-mail: babynaty2006@hotmail.com



EXPERIENCIA PROFESIONAL

Estación de Servicio : ENCALEGA S.A. (Estación de servicios) hasta la actualidad
CONTADORA GENERAL

Estación de servicios PDV: La Chiripa Chirs S.A.: Marzo 2013-Junio 2013
CONTADORA GENERAL

DISTRIBUIDORA GARZON S.A. Enero 2012-Febrero 2013
CONTADORA GENERAL

ECUAYUTONG S.A. Noviembre 2010-Diciembre 2011
Supervisora Contable y Tributario

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Tributación y Finanzas

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración Escuela de CPA

Título Obtenido: C. P. A Especialización Finanzas

CESAR JAVIER BAYAS FERNAÁNDEZ

Edad: 41 Años

Dirección: Alborada 4ta etapa

Teléfonos: 0987381339 042-971743

E-mail: [cjbayas@hotmail](mailto:cjbayas@hotmail.com) - cesar_bayas@ang.edu.ec



ESTUDIOS

Universidad “ Laica Vicente Rocafuerte” de Guayaquil

Instituto Técnico Superior de Aviación Civil

Técnico en información de vuelo

Universidad Estatal de Milagro “ UNEMI ”

ING en Contaduría Pública y Auditoria

Universidad católica Santiago de Guayaquil

Maestría en finanzas y economía empresarial Guayaquil

EXPERIENCIA LABORAL

Banco del Pichincha

Cajero de la agencia Milagro

Dirección General de Aviación Civil

Técnico en información de vuelo (actualmente)

Colegio Internacional Speedwriting

Docente de las aéreas de matemáticas y física.

Instituto tecnológico “Speedwriting”

Docente de Gestión de RRHH y Gestión de Procesos.(Actualmente)

Instituto Tecnológico “LIFE COLLEGE INTERNACIONAL ”

Academia naval Guayaquil

Erick Jorge Atiencia Verdezoto

C.I: 0918289745

Orquídeas Mz 1039 V 40, Guayaquil, Guayas, Ecuador (593) 992101005 / (042) 897547

erickatiensa13@hotmail.com



Perfil Profesional:

Experiencia:

Bierodomo S.A.

Republica de la Cerveza

Administrador-Contador General

Livansud S.A.

Administrador-contable- Agosto 2017 – Diciembre 2017

Caenfood S.A.

(Minimarket)

Asistente Contable A abr 2013 – abr 2014

Encalega s.a.

(Estación de Servicio)

asistente contable A abr 2013 – abr 2014

Estudios:

Universidad de Guayaquil

Ing. Agrónomo Junio 2007

Ecuador

Contabilidad / Auditoría

Universidad Agraria del Ecuador

Maestría en administración de empresas Abril 2021.

Anexo 8: Fotos











