



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en Opción al Título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de Gestión del Talento Humano Basado en las 7S
de McKinsey como Herramienta en la Mejora del
Desempeño Laboral en la Corporación Pañora S.A.

Autor:
Ing. Juan Carlos Ávila Rivera

Directora de Tesis:
Ing. María Augusta Játiva Pesántez., PhD.

2023

Guayaquil –Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Maestría me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL - UTEG “.

Ing. Juan Carlos Ávila Rivera.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de alcanzar este logro académico de mucha importancia en mi formación profesional.

A mi Madre quien con su apoyo y confianza se ha convertido en mi guía, fortaleza y pilar fundamental en vida personal y profesional.

A todos aquellos que me brindaron su apoyo incondicional, con cada gesto de confianza en que podía lograr este objetivo.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Sonia y a toda mi familia por apoyarme en todo momento, este triunfo también es de ustedes.

Agradezco a la UTEG que junto a sus docentes de gran nivel humano y académico me brindaron sus valiosos conocimientos durante el transcurso de todo mi proceso académico.

Un agradecimiento especial a mis compañeros de clase que hemos aprendido y compartido experiencias y buenos momentos, les deseo muchos éxitos a todos.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general, trazar un modelo de gestión del talento humano basado en las 7S de McKinsey para mejorar el desempeño laboral en la empresa Pañora S.A; la misma que actualmente cuenta con inconvenientes en la gestión de su talento humano, reflejando una alteración en el desempeño de los trabajadores. La metodología es de diseño no experimental, por medio de técnicas de recolección de información la encuesta y entrevista. La muestra fue de 208 empleados, de diversos departamentos y áreas de la organización. Entre los principales resultados, en el primer capítulo existen distintos aportes teóricos que permitieron conocer la importancia de la gestión del talento humano en la productividad de los trabajadores. De igual forma, se pudo identificar, que la empresa viene presentando dificultades relacionadas con desconocimiento de la misión, misión y valores organizacionales por parte de los colaboradores, falta de manuales de procedimientos, planes de capacitación, dificultades de comunicación, asignación de responsabilidades, claridad en las funciones asignadas, entre otros. Se realizó un análisis de todos los datos obtenidos y finalmente se propuso la aplicación del modelo de gestión basado en las 7S de McKinsey la cual combina siete elementos: estrategia, estructura, sistema, habilidades, estilo, valores compartidos y personal, los cuales fomentan la integración, trabajo en equipo, motivación y productividad, todo lo cual incide directamente en el desempeño de los trabajadores. También se detalló la correlación entre las variables principales de estudio, por medio de datos procesados a través del programa estadístico IBM Spss.

Palabras claves: Gestión del Talento humano, Modelo de McKinsey, Desempeño laboral, Motivación, Valores organizacionales.

ABSTRACT

The present degree work has as a general objective, to outline a human talent management model based on the 7S of McKinsey to improve job performance in the company Pañora S.A; The same one that currently has problems in the management of its human talent, reflecting an alteration in the performance of the workers. The methodology is of non-experimental design, through survey and interview information collection techniques. The sample consisted of 208 employees, from various departments and areas of the organization. Among the main results, in the first chapter there are different theoretical contributions that allowed us to know the importance of human talent management in the productivity of workers. In the same way, it was possible to identify that the company has been presenting difficulties related to lack of knowledge of the mission, mission and organizational values on the part of the collaborators, lack of procedure manuals, training plans, communication difficulties, assignment of responsibilities, clarity in the assigned functions, among others. An analysis of all the data obtained was carried out and finally the application of the management model based on the 7S of McKinsey was proposed, which combines seven elements: strategy, structure, system, skills, style, shared values and personnel, which promote the integration, teamwork, motivation and productivity, all of which directly affect the performance of workers. The correlation between the main study variables was also detailed, through data processed through the IBM Spss statistical program.

Keywords: Human Talent Management, McKinsey Model, Work Performance, Motivation, Organizational Values.

INDICE GENERAL

RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	5
1.1 Antecedentes de investigación.....	5
1.2 Planteamiento del problema de investigación	7
1.2.1 Formulación del problema	9
1.2.2 Sistematización del problema.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificación de la investigación.....	11
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	12
1.5.1 Gestión del Talento Humano	12
1.5.2 Modelos de gestión del talento humano	12
1.5.3 Desempeño Laboral	16
1.5.4 Importancia de la estructura organizacional en el desempeño laboral.....	17
1.5.5 Características de un buen desempeño laboral.....	17
1.5.6 Correlación entre variables.....	18
1.5.7 Correlación de Pearson.....	18
CAPITULO II MARCO METODOLOGICO	19
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación	19
2.1.1 Investigación descriptiva	19
2.1.2 Alcance de la investigación	19
2.1.3 Enfoque de la investigación.....	20
2.2 Métodos de Investigación	20
2.2.1 Métodos teóricos	20

2.2.2	Métodos empíricos	21
2.3	Unidad de análisis, población y muestra	21
2.3.1	Población.....	21
2.3.2	Muestra	22
2.4	Variables de la Investigación, operacionalización	23
2.4.1	Variable Dependiente	23
2.4.2	Variable Independiente.....	24
2.4.3	Operacionalización de las variables	24
2.5	Tratamiento de la Información.....	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		27
3.1	Análisis de la situación actual	27
3.1.1	Resultados de encuesta realizada.....	28
3.1.2	Resultados y análisis de entrevista a jefe de talento humano	47
3.2	Análisis FODA de la empresa Corporación Pañora S.A.....	49
CAPÍTULO IV.....		50
PROPUESTA.....		50
4.1	Justificación de la propuesta.....	50
4.2	Propósito general de la propuesta	50
4.3	Modelo de gestión del talento humano basado en las 7S de McKinsey para mejorar el desempeño del personal en la Corporación Pañora S.A	51
4.3.1	Estrategia (<i>Strategy</i>).....	52
4.3.2	Estructura (<i>Structure</i>)	55
4.3.3	Sistemas (<i>Systems</i>).....	61
4.3.4	Habilidades (<i>Skill</i>).....	65
4.3.5	Estilo (<i>Style</i>)	66
4.3.6	Valores Compartidos (<i>Shared Values</i>)	68
4.3.7	El Personal (<i>Staff</i>)	70
4.4	Correlación entre el modelo de gestión del talento humano (7S) y el desempeño laboral	77
4.5	Beneficios de la propuesta.....	81
4.5.1	Beneficiarios directos	81
4.5.2	Beneficiarios indirectos.....	81

4.6 Costo de la propuesta	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de un buen desempeño laboral.....	17
Tabla 2. Población de estudio Total empleados Sede principal y sucursales ...	22
Tabla 3. Muestra de estudio seleccionada.....	23
Tabla 4. Operacionalización de las variables (Variable Independiente).....	24
Tabla 5. Entrevista realizada a jefe de departamento de talento humano	47
Tabla 6. Descripción de los manuales de procedimientos sugeridos.....	64
Tabla 7. Formato para conocer habilidades de comunicación.....	65
Tabla 8. Formato para conocer habilidades de trabajo en equipo	66
Tabla 9. Estilo de liderazgo predominante en la empresa	66
Tabla 10. Estilo de liderazgo predominante en la empresa	67
Tabla 11. Formato para detección de necesidades de capacitación	71
Tabla 12. Plan de capacitación.....	73
Tabla 13. Ciclo de vida laboral.....	76
Tabla 14. Correlación entre los elementos del modelo 7S y el desempeño laboral actual	78
Tabla 15. Niveles de satisfacción o no utilizada en la correlación	78
Tabla 16. Correlación entre el Modelo de las 7S y los factores que indican en el desempeño del trabajador.....	79
Tabla 17 Costo de la propuesta.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos del Modelo de las 7S de McKinsey.....	14
Figura 2. Reconocimiento de la importancia de las competencias del personal	28
Figura 3. Se fomentan actividades para estimular las competencias	29
Figura 4. Se conoce la estructura organizativa de la empresa	30
Figura 5. Conocimiento de la misión y visión de la empresa	31
Figura 6. La empresa maneja sistemas integrados	32
Figura 7. La empresa emplea herramientas para conocer sus habilidades en el desarrollo de sus funciones.....	33
Figura 8. Tipo de liderazgo que se desarrolla en la empresa	34
Figura 9. Usted conoce los valores organizacionales de la empresa	35
Figura 10. La empresa lleva algún control de su ciclo de vida laboral.....	36
Figura 11. La empresa emplea mecanismos para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral.....	37
Figura 12. Existen funciones y responsabilidades claramente definidas	38
Figura 13. Se capacita al personal en el desarrollo de las funciones	39
Figura 14. La empresa maneja algún plan de compensaciones	40
Figura 15. La empresa realiza retroalimentación de la gestión realizada	41
Figura 16. Se asignan objetivos de desempeño individual	42
Figura 17. Se realizan evaluaciones de desempeño laboral	43
Figura 18. La empresa utiliza indicadores para medir la productividad	44
Figura 19. Se mide la eficacia en los procesos	45
Figura 20. Se evalúa la calidad en el servicio	46
Figura 21. Análisis FODA Empresa Pañora S.A	49
Figura 22. Elementos del modelo de McKinsey.....	51
Figura 23. Estructura organizativa empresa Pañora	55
Figura 24. Estilo de liderazgo predominante en la empresa Pañora	67
Figura 25. Pasos Plan de Capacitación.....	72

INTRODUCCIÓN

Las empresas están sujetas a afectaciones internas y externas, en este sentido es necesario implementar estrategias que les permita dar respuesta a los cambios y exigencias del mercado competitivo. Las empresas deben implementar acciones para mejorar su nivel de ventas y rentabilidad, es necesario evaluar de qué manera se está llevando adelante la gestión del talento humano como factor principal en el éxito de la organización.

Este estudio se centra en desarrollar un modelo de gestión del talento humano basado en las 7S de McKinsey en la Corporación Pañora S.A., como una herramienta gerencial que combina siete elementos esenciales en la organización, con excelentes resultados para el mejoramiento de las funciones y desempeño de los trabajadores. Esta propuesta surge de la necesidad que tiene la empresa Pañora S.A., en disponer de un modelo de gestión que le permita hacer frente a las dificultades observadas en el desempeño de los empleados, los procesos internos y los resultados en los objetivos que espera la alta gerencia.

El talento humano de las organizaciones representa el elemento más importante de las empresas, son quienes llevan a cabo las actividades de dirección, ejecución y control en las distintas áreas o departamentos. La gestión del talento humano es un proceso que tiene el propósito de identificar, acoger, integrar y desarrollar las habilidades y las competencias de los empleados. Esto puede ser tan importante para las organizaciones como para sus empleados; los empleados son personas diestras en muchos aspectos, incluyendo su forma de trabajar, su manera de pensar, sus habilidades y sus competencias, por tanto, la gestión del talento humano representa uno de los pilares importante de gestión en las empresas, mediante un manejo eficiente se logrará los objetivos propuestos.

La gestión del talento humano es un proceso crucial para la eficiencia de una organización, ya que encontrar a los mejores candidatos y motivarlos para

trabajar dentro de la organización es muy importante. Es importante tener claro que las empresas no solo necesitan tener gente competente, sino también motivada y comprometida con su trabajo. Para que una organización sea eficiente y eficaz, se requiere muchos factores: buenas ideas y soluciones, gente que sabe cómo hacerlas realidad, y mucha capacidad suficiente para manejar los problemas. Sin embargo, algunas veces puede ser complicado gestionar el personal, por lo que las empresas deben acudir a modelos de gestión que les permita de manera integral, reunir a todos los miembros de la empresa y orientarlos hacia un objetivo en común, con el propósito de alcanzar resultados positivos tanto para la organización como para el talento humano.

Este estudio se desarrolla en capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo 1, Se describe el marco teórico conceptual, exponiendo antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, la formulación y la sistematización, los objetivos de investigación, la justificación y el marco referencial. En el desarrollo del marco teórico se examina diversas fuentes de información actualizadas con el propósito de ofrecer datos que puedan ser examinados y brinden una mayor razón del tema de estudio.

Parte de los trabajos consultados en la presente investigación, están detallados en el apartado de antecedentes de estudios, entre los cuales se mencionan a los autores Quezada, Cuello y Correa, cuyos aportes se han considerado muy valiosos para conocer en contexto, la importancia que tiene la gestión del talento humano en el logro de metas y objetivos gerenciales. Estos trabajos examinados han servido también de orientación en la selección de las técnicas de recolección de datos utilizados como la encuesta y la entrevista, donde los participantes dieron su opinión de acuerdo a la experiencia en la organización.

Capítulo II, El marco metodológico, y el tipo de diseño de investigación, el alcance y el enfoque. De igual manera, se detalla los métodos de investigación a utilizar en el manejo de la información, la unidad de análisis como población y muestra, las variables dependiente e independiente y la Operacionalización de las variables. Se muestran las técnicas de recolección de datos y el tratamiento que se dio a la información obtenida. El capítulo II engloba todo lo relacionado a la metodología aplicada, se realiza una investigación no experimental con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo y correlacional.

En el Capítulo III, se presentan los resultados y la discusión de los resultados obtenidos en la investigación y la forma en la que se realizará la recolección de los datos.

En el Capítulo IV Se muestra la propuesta de estudio basado en un modelo de gestión del talento humano en función de las 7S de McKinsey.

Finalmente se presenta la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de investigación

La productividad en las organizaciones es un tema de mucha importancia porque está relacionada al éxito y logro de metas y objetivos que se establezca la gerencia. En el presente estudio de investigación se hizo una revisión de diversos aportes académicos, de estudios realizados por otros investigadores que pusieron en contexto la importancia de la gestión del talento humano en los resultados de productividad y el desempeño de los empleados. Los autores consultados utilizaron modelos de gestión del talento humano acudiendo a herramientas de análisis como el FODA, efectuaron encuestas para conocer la opinión de los trabajadores respecto a la gestión de las empresas, entre otras técnicas. Las investigaciones revisadas tienen vinculación con el presente estudio y han servido de orientación en la metodología utilizada, lo que se considera muy positivo en el desarrollo de investigación.

El estudio realizado por Quezada (2017) titulado Modelo de gestión del talento humano para optimizar el rendimiento laboral de la empresa Distemca S.A. en el que se planteó diseñar un modelo de gestión que contribuya a mejorar las relaciones laborales y el rendimiento de los empleados. Realizó una investigación de tipo descriptivo y describe la problemática de la empresa basada en la falta de motivación y capacitación que inciden en la productividad y desempeño laboral. Realizó un diagnóstico de la problemática a través de las fuerzas de Porter, para posteriormente definir una matriz FODA. Se propone un modelo de gestión de talento humano tomando en consideración la importancia de la capacitación al personal de la empresa.

De igual forma, se hace referencia al estudio realizado por Correa (2018) quien realizó el trabajo titulado: Modelo de Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los servidores de la Universidad Técnica de Machala; la

metodología que se utilizó para la investigación fue en un enfoque cualitativo y cuantitativo, y el análisis de datos fue realizado en la UTMACH a 273 servidores que corresponden a la muestra representativa del total de funcionarios que se encuentran en la Institución. El autor recolectó datos mediante encuestas utilizando como herramienta un cuestionario estandarizado y se estableció la correlación entre las dos variables, el modelo de gestión y el desempeño laboral. Para el análisis de los datos se empleó tablas de contingencia, gráficos circulares barras, análisis estadísticos. Se hace referencia a este estudio porque está relacionado con el presente estudio, y presenta información metodológica que puede ser de orientación para llevar a cabo la investigación.

También se consulta trabajo realizado por Coello (2021) titulado Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro. Se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo con alcance descriptivo, se utilizó como técnica de investigación una encuesta. Coello determinó que algunos empleados no consideraban adecuado el proceso de admisión de personal, ni percibían de forma satisfactoria el sistema de compensaciones de la empresa, para lo cual se procedió a emitir una propuesta de mejora en base a la interpretación de los resultados obtenidos

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Corporación Pañora cuenta con una buena posición dentro del cantón Naranjal, fue fundada en el año 1998. Se dedica a la venta de productos de consumo masivo de primera necesidad, así como también la comercialización de productos de juguetería y línea hogar.

La empresa nace como un pequeño negocio familiar que con el pasar del tiempo ha crecido en forma significativa, posee varias sucursales dentro de la provincia del Guayas (Balao, Naranjito, Marcelino Maridueña, parroquia San Carlos) y Azuay (Camilo Ponce Enríquez).

Corporación Pañora cuenta con 23 años de experiencia en la venta de productos de primera necesidad en donde la calidad, precios y buena atención al cliente han sido los pilares fundamentales para ser líder en el mercado.

Actualmente Corporación Pañora tiene una nómina de 452 empleados, que se encuentran desempeñando funciones en diversos departamentos y áreas.

En el mundo del trabajo, se surgen nuevos desafíos que las organizaciones deben enfrentar y que, al mismo tiempo, requiere que las personas desarrollen el mejor desempeño y utilicen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes para obtener una ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se plantea como un modelo de gestión que permite a las organizaciones combinar las estrategias corporativas con los intereses de las personas en términos de su desarrollo y mejora individual. La gestión por competencias hace referencia a una metodología que permite definir las competencias organizacionales, laborales e

individuales. Con ello se pretende mejorar los procesos operativos y administrativos de la empresa con el fin de lograr resultados como; la calidad general, el aumento de la productividad y la competitividad, para designar al personal adecuadamente. El capital intelectual ofrece una ventaja competitiva; el proceso de formación debe verse como una inversión en la empresa para lograr sus objetivos. Las inversiones en el futuro ya no serán únicamente en terrenos, sistemas o equipos, sino en capacitar al personal adecuadamente.

Lo señalado altera el desempeño laboral, lo que incide directamente en el logro de metas gerenciales, al no existir una adecuada gestión del talento humano que combine todos los aspectos que debe considerar la empresa, esto repercutirá en los resultados de la organización. Es por esto que surge la necesidad de trazar un modelo de gestión del talento humano basado en la combinación de elementos que fomenten la motivación y la productividad, considerando para ello el modelo de las 7S de McKinsey, a través de la integración de siete factores estratégicos que influyen directamente en el correcto funcionamiento de la organización.

1.2.1 Formulación del problema

Según Ruiz (2015) definir un problema de investigación es una de las fases más importante para el investigador, y solo puede realizarse cuando se conocen los elementos que conforman la problemática, los aspectos principales, las características en forma entendible y precisa, de manera que pueda ser de fácil entendimiento para los usuarios de la información.

¿La aplicación de un modelo de gestión del talento humano en la Corporación Pañora S.A. basado en las 7S de McKinsey, contribuirá a mejorar el desempeño laboral?

1.2.2 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Corporación Pañora S.A.?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano en la Corporación Pañora S.A.?
3. ¿De qué manera los siete elementos del modelo de McKinsey que conforman el Modelo de gestión del talento humano propuesto, contribuyen en la mejora del desempeño del personal en la Corporación Pañora S.A.?
4. ¿Qué correlación existe entre las variables de estudio?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Trazar un modelo de gestión del talento humano basado en las 7S de McKinsey para mejorar el desempeño laboral en la empresa Pañora S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Corporación Pañora S.A.
- ✓ Determinar fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano en la Corporación Pañora S.A.
- ✓ Delinear los siete elementos del modelo de McKinsey que conforman el Modelo de gestión del talento humano propuesto para mejorar el desempeño del personal en la Corporación Pañora S.A.

- ✓ Correlacionar las variables para conocer la dependencia y relación entre las mismas.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación realizada ofrece una alternativa de solución a la problemática que está afectando la gestión del talento humano en la Corporación Pañora S.A. La investigación desde el punto de vista académico ofrece a futuros investigadores del tema, información actualizada de base para próximos estudios, además se hace referencia a artículos e investigaciones científicas relacionadas con los modelos de gestión del talento humano y el desempeño laboral que se han desarrollado por diversos autores y sirven de orientación y guía para ampliar los temas vinculados a la gestión del talento humano.

Desde el aspecto económico, la investigación ofrece una alternativa a la gerencia de la empresa, que permitirá mejorar las estrategias para gestionar el talento humano de una manera más efectiva, hacia un mejor desempeño laboral. Cuando las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo, se hacen de manera correcta en función de los objetivos empresariales y se fomenta la eficiencia, eficacia y la calidad en el trabajo realizado, entonces la organización puede alcanzar mayor rentabilidad y productividad y esto traducirse en beneficio económico.

Desde lo social, la investigación se considera altamente pertinente y beneficiosa no solo para la empresa sino también para los trabajadores. Cuando se realiza una adecuada gestión del personal, utilizando las herramientas más efectivas para lograr resultados positivos en el desempeño laboral, el clima organizacional cambia positivamente y fomenta la motivación en los miembros de la empresa. Por tanto, desde lo social, un adecuado modelo de gestión del talento humano, sumará a mejores relaciones entre la gerencia y los trabajadores.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2015), la gestión del talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes (pág. 23).

Según Naumov (2018) la gestión del talento humano hace referencia a planear, organizar y dirigir todos los procesos relacionados al recurso humano desde la contratación hasta la formación y capacitación del personal durante su estadía en la organización; a su vez involucra la administración de sueldos, bonos y compensaciones considerando las funciones desempeñadas según la estructura organizacional.

1.5.2 Modelos de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones, con mayor énfasis en la actualidad cuando los eventos que se han dado en el entorno externo han incidido significativamente en el funcionamiento de las organizaciones.

Los modelos de gestión del talento humano, se han ido desarrollando en virtud de los avances que se han generado como resultado de estudios del comportamiento organizacional y de las estrategias más adecuadas para vincular al personal con los objetivos y metas organizacionales. De acuerdo a Velásquez et al. (2018), gracias al resultado del estudio de diversos factores condicionantes. Algunos modelos de gestión del talento humano son los siguientes:

1.5.2.1 Modelo de Besseyre Des Horts

Explican Aduna et al. (2017) que este modelo de gestión del talento humano plantea un procedimiento general donde la función principal es asegurar la gestión de las competencias de la empresa, es decir, saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran, al desarrollar prácticas para adquirirlas y estimularlas. Este modelo propone tres fases de las competencias:

1. *Adquirirlas*: Esta fase comprende la definición de puestos o funciones, lo que permite disponer de perfiles de puestos y el sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

2. *Estimularlas*: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa, lo que a su vez toma en cuenta las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo.

3. *Desarrollarlas*: Explican Aduna et al. (2017) que esta fase está relacionada con la formación profesional, información y comunicación, siendo de gran importancia realizar un diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, mediante las auditorias de gestión del talento humano lo que permitirá establecer objetivos que den lugar a las estrategias adecuadas.

1.5.2.2 Modelo de las 7S de McKinsey

Según Bree (2018) desde su introducción, las 7S de McKinsey han generado grandes aportes al crecimiento y desarrollo de las empresas y su clima laboral, convirtiéndose en una herramienta esencial de planificación estratégica

y en la gestión del talento humano en las organizaciones. Cuando se evalúan los parámetros a través del Modelo de las 7S, se da una idea a la gerencia de cuáles son las áreas a fortalecer o mejorar para aumentar la productividad y la competitividad.

De acuerdo con lo que señala Riquelme (2015), el Modelo de las 7S de McKinsey, es un modelo que contiene siete (7) factores básicos, a través de los cuales se plantea una evaluación estratégica a toda la empresa para lograr los objetivos generales de la organización.

Este método fue avanzado en 1980 por los asesores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con la ayuda de Richard Pascale y Anthony G. Athos. El modelo de McKinsey está conformado por siete elementos que permiten la integración de la organización, sumando a un mejor clima organizacional, al logro de metas y objetivos y al mejor uso de los recursos de los que dispone la empresa (Bree, 2018).

En la siguiente Figura 1, se observan los siete elementos del modelo:

Figura 1.

Elementos del Modelo de las 7S de McKinsey.



Fuente: Modelo de 7s McKinsey

Elaborado por: Adaptado de Bree (2018).

1.5.2.3. Modelo de Werther y Davis

De acuerdo a lo que señalan Aduna et al. (2017) Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves del talento humano; estas son agrupadas en cinco categorías y son necesarias en la gestión del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales.

No obstante, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos, pero otorga fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión del talento humano. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- Fundamentos
- Planeación y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensaciones
- Servicios al personal
- Relaciones con sindicatos
- Perspectiva de la administración del personal

1.5.3 Desempeño Laboral

Según Ecured (2015), el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En este mismo orden de ideas, Hernández (2015) explica que es en el desempeño laboral donde el trabajador manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integra, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Según Velázquez et al. (2015), el desempeño es un comportamiento individual evaluable que está bajo el propio control del trabajador. Por lo tanto, la conducta que tenga el trabajador en su desempeño puede ser medida y evaluada.

1.5.4 Importancia de la estructura organizacional en el desempeño laboral

Los tres (3) componentes claves en la definición de la estructura organizacional son los siguientes:

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos (Daft, 2014).

Mintzberg (2004) define a la estructura como la forma en la cual el trabajo es dividido en diferentes tareas para conseguir luego la coordinación de ellas. Esta definición hace referencia a los dos aspectos fundamentales de la estructura: la diferenciación y la integración.

1.5.5 Características de un buen desempeño laboral

Son distintas las características que las empresas requieren del personal que contratan, y más aún en la actualidad ante las exigencias del entorno social y económico que requiere de las empresas competitividad en distintos aspectos, incluyendo el talento humano. En este sentido se hace referencia en la siguiente tabla, a cinco características que Corvo (2019) sugiere tomar en consideración:

Tabla 1.

Características de un buen desempeño laboral

CARACTERÍSTICA		DESCRIPCIÓN
Habilidad Aprender	Para	Cada organización tiene un conjunto específico de conocimientos que todo empleado necesitará adquirir para tener éxito en su trabajo.

Aplicación	Ser aplicado es un rasgo de la personalidad que abarca muchas características deseables para las organizaciones. Las personas que tienen una alta aplicación son confiables y fidedignos.
Habilidades Interpersonales	En muchas organizaciones, se será parte de un equipo de trabajo. Los empleados necesitan trabajar con otras personas en su equipo y en todos los departamentos. A veces los miembros del equipo no están de acuerdo.
Adaptabilidad	Es importante que los empleados puedan adaptarse y sigan siendo eficaces, incluso cuando se produzcan cambios. Las organizaciones buscan personas que puedan hacer frente a los golpes y se mantengan al día con las exigencias de sus trabajos.
Integridad	Las organizaciones quieren poder confiar en sus empleados. Quieren empleados que no engañen o roben. No hay nada más valioso para las organizaciones que su propiedad intelectual.

Fuente: Características de un buen desempeño laboral.

Elaborado por: (Corvo, 2019)

1.5.6 Correlación entre variables

El coeficiente de correlación compara la distancia de cada dato puntual respecto a la media de la variable y utiliza esta comparación para indicar hasta qué punto la relación entre las variables se ajusta a una línea imaginaria trazada entre los datos, es por eso que se señala que la correlación examina las relaciones lineales (JMP, 2017, pág. 1).

$$r = \frac{\sum[(xi - x)(yi - y)]}{\sqrt{\sum(xi - x)^2 * \sum(yi - y)^2}}$$

1.5.7 Correlación de Pearson

Explica Ruiz (2018) que el coeficiente de correlación de Pearson se utiliza para estudiar la relación o correlación entre dos variables aleatorias cuantitativas escala mínima de intervalo; por ejemplo, la relación entre el peso y la altura. A través de este coeficiente se puede medir la información acerca de la intensidad y la dirección de la relación, es decir, se refiere a un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

CAPITULO II MARCO METODOLOGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación

2.1.1 Investigación descriptiva

En cuanto al tipo de diseño de la investigación, el presente estudio es de tipo descriptivo, porque busca dar una explicación de la gestión del talento humano que se lleva a cabo en la empresa, con la finalidad de conocer en qué aspectos se ve afectado el desempeño laboral, por lo que se describe la problemática y se plantean alternativas de solución. Según Ríos (2018) la investigación descriptiva presupone que el investigador tiene conocimiento previo sobre el problema o la situación en cuestión.

2.1.2 Alcance de la investigación

2.1.2.1 Alcance Descriptivo

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, donde se busca conocer la gestión del talento humano y el desempeño del personal, con la finalidad de proponer el modelo de las 7S de McKinsey como una herramienta que contribuye a una mejor gestión. Según Galarza (2020) a través del alcance descriptivo se busca conocer las características de la problemática estudiada para exponer de qué manera afecta a la población de estudio con relación al desempeño laboral.

2.1.2.2 Alcance Correlacional

Según González et al. (2017) el alcance correlacional sirve para determinar la relación positiva o negativa entre dos o más conceptos; tiene como finalidad conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, en el presente estudio se analizará la correlación entre el Modelo de Gestión de Talento Humano y su relación con el desempeño laboral.

2.1.3 Enfoque de la investigación

2.1.3.1 Enfoque Mixto

El enfoque en esta investigación es mixto, en virtud de que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no otorga uno de estos métodos por separado. Los datos cuantitativos incluyen información cerrada como la que se utiliza para medir actitudes, por ejemplo, escalas de puntuación (Ibarra, 2018). Este estudio de investigación utilizará un enfoque cualitativo porque se aplicará una entrevista al jefe de talento humano para conocer su opinión y la experiencia en torno a la gestión del personal y el desempeño de los trabajadores.

También se utiliza un enfoque cuantitativo, porque se aplica una encuesta al personal de la empresa para conocer sus opiniones sobre la gestión y dirección que lleva a cabo la empresa, así como la manera en que se desempeña el personal en sus diversas funciones y puestos de trabajo.

2.2 Métodos de Investigación

Se describen los métodos teóricos y métodos empíricos utilizados, en función de los objetivos formulados.

2.2.1 Métodos teóricos

Este tipo de método sirve para descubrir cualidades y relaciones en el objeto de estudio. Los métodos teóricos han permitido conocer relaciones esenciales en el problema de estudio, que no pueden observarse fácilmente, pero contribuyen en la etapa de asimilación del problema. Como método teórico se utiliza el método deductivo, que ayuda a obtener un razonamiento lógico, este usa principios generales para llegar a una conclusión específica, este método es importante en la producción del conocimiento.

2.2.2 Métodos empíricos

Estos métodos consisten en observar, medir y experimentar la realidad que se busca conocer. En los métodos teóricos están comprendidos toda una serie de procedimientos que posibilitan la asimilación teórica de la realidad. El análisis y la síntesis son dos procedimientos teóricos que cumplen funciones importantes en la investigación realizada. El análisis ayudó a distinguir y separar las partes del problema para conocer su composición y buscar las alternativas de solución más idóneas, así como también la síntesis que permitió conocer el problema.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis está representada por la empresa Corporación Pañora S.A. La empresa cuenta con 452 trabajadores distribuidos en las distintas áreas y departamentos de la empresa. Se describe la situación problema y se recolecta toda la información vinculada al tema de estudio, lo cual será tabulado, graficado y analizado con la finalidad de generar una propuesta de solución a la gestión del talento humano. Por tanto, el interés de estudio se centra en conocer la gestión que realiza la empresa con relación al talento humano y de qué manera incide en el desempeño de los trabajadores.

2.3.1 Población

La población de estudio de la investigación, está representada por todo el personal que labora en la empresa Corporación Pañora S.A. La empresa cuenta con una sede principal ubicada en el Cantón Naranjal, además de cinco sucursales: Naranjito, Balao, Marcelino Maridueña, Camilo Ponce Enrique y Parroquia San Carlos.

La empresa tiene una nómina de 452 empleados en total, que se encuentran desempeñando funciones en diversos departamentos y áreas. Según Serrano (2017) la población forma parte fundamental en la investigación

y se refiere a “cualquier conjunto de personas u objetos bien definidos” (pág. 1).

Se espera conocer de la población, las opiniones y puntos de vistas en torno al tema de la gestión del personal y el desempeño en el puesto de trabajo.

Tabla 2.

Población de estudio Total empleados Sede principal y sucursales

Cargos/Áreas	Número de empleados
Dirección General Central	2
Gerente General	6
Asistentes de gerencia	12
Departamento de Compras	28
Departamento de Ventas	24
Departamento Financiero/Tesorería	21
Departamento de Contabilidad	17
Departamento de Talento Humano	20
Departamento de Publicidad y Marketing	21
Personal Operativo (Percheros, Cajeros, Supervisores de Caja, Bodegueros)	301
TOTAL	452

Fuente: Corporación Pañora S.A.

Elaborado por: Autor de la investigación

2.3.2 Muestra

Según Mejía (2012), la muestra es una parte o subconjunto de la población, éstas tienden a ser bastantes aptas para que el investigador pueda hacerse una idea de la generalidad de las poblaciones. Se utiliza un cálculo muestral para obtener la muestra de la población a estudiar.

$$n = \frac{z^2 p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 p q}$$

z= Nivel de Confianza (1,96 Constante que no debe ser menor del 95%)

N= Universo o Población (452)

p= Probabilidad a favor (0,50)

q= Probabilidad en contra (0,50)

n= Número de elementos (tamaño de la muestra)

e= Error de estimación (preposición en resultados 5%)

$$= \frac{(1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (452)}{0,05^2(452 - 1) + (1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

n = 208 empleados a encuestar

La muestra de estudio está representada por 208 trabajadores de la empresa Corporación Pañora S.A.

Se hace una selección de las personas a encuestar, según la muestra obtenida. Para ello, se toma en consideración el porcentaje de representación, según el número de trabajadores de la población, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Muestra de estudio seleccionada

Cargos/Áreas	Número de empleados	Porcentaje	No. de personas a encuestar
Dirección General Central	2	0,44%	1
Gerente General	6	1,33%	3
Asistentes de gerencia	12	2,65%	6
Departamento de Compras	28	6,19%	13
Departamento de Ventas	24	5,31%	11
Departamento Financiero/Tesorería	21	4,65%	10
Departamento de Contabilidad	17	3,76%	8
Departamento de Talento Humano	20	4,42%	9
Departamento de Publicidad y Marketing	21	4,65%	10
Personal Operativo (Percheros, Cajeros, Supervisores de Caja, Bodegueros)	301	66,59%	139
TOTAL	452	100%	208

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

2.4 Variables de la Investigación, operacionalización

2.4.1 Variable Dependiente

- Desempeño Laboral.

2.4.2 Variable Independiente

- Modelo de Gestión de Talento Humano.

2.4.3 Operacionalización de las variables

Según Ávalos, citado por Espinoza (2019) la operacionalización de las variables consiste en la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables.

Tabla 4.

Operacionalización de las variables (Variable Independiente)

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
Independiente : Modelo de Gestión de Talento Humano	Formas y estrategias que utiliza la gerencia de talento humano para interactuar con las partes interesadas internas, se organiza y ejecutan las actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos por la gerencia.	Modelo de Besseyre Des Horts	Adquirir las competencias	¿La empresa reconoce la importancia de las competencias del personal?	Investigación documental y bibliográfica
			Estimular las competencias	¿Se fomentan actividades para estimular las competencias?	
			Desarrollar las competencias		
		Modelos de las 7S de McKinsey	Estructura (Estructure)	¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa?	Encuesta dirigida al personal de las distintas áreas administrativas y operativas de la empresa
			Estrategia	¿Usted tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?	
			Sistemas	¿La empresa maneja sistemas integrados?	
			Habilidades	¿La empresa emplea herramientas para conocer sus habilidades en el desarrollo de sus funciones?	
			Estilo	¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en la empresa?	
			Valores Compartidos	¿Usted conoce los valores organizacionales de la empresa?	
			Personal	¿La empresa lleva algún control de su ciclo de vida laboral?	
Modelo de Werther y Davis	Fundamentos	¿La empresa emplea mecanismos para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral?	Entrevista a Jefe de Talento Humano		

			Planeación y selección	¿Existen funciones y responsabilidades claramente definidas?		
			Desarrollo y evaluación	¿Se capacita al personal en el desarrollo de las funciones?		
			Compensaciones	¿La empresa maneja algún plan de compensaciones?		
			Servicios al personal			
			Relaciones con el Sindicato	¿Existen relaciones entre la gestión de personal y los grupos de sindicatos?		
			Perspectiva de la Administración del Personal	¿La empresa realiza retroalimentación de la gestión realizada?		
Dependiente: Desempeño Laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Objetivos de Desempeño	Cumplimiento de Metas y Objetivos	¿Se asignan objetivos de desempeño individual?	Encuesta dirigida al personal de las distintas áreas administrativas y operativas de la empresa	
		Evaluación del Desempeño individual	Resultados en la evaluación del desempeño	¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral?		
		Desempeño Laboral	Eficiencia			
			Productividad		¿La empresa utiliza indicadores para medir la productividad?	Entrevista a Jefe de Talento Humano
			Eficacia		¿Se mide la eficacia en los procesos?	
			Calidad del servicio		¿Se evalúa la calidad en el servicio?	

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

2.5 Tratamiento de la Información

Para realizar el tratamiento de la información, se efectuará una investigación detallada del fundamento teórico de la investigación, con la finalidad de reunir todos los datos suficientes que sustenten el tema de estudio, y permitan plasmar la información de manera clara y entendible. Para lograr reunir la información documental se acudirá a textos bibliográficos, libros relacionados con la administración y gestión del talento humano, otras investigaciones realizadas por distintos autores vinculados al tema de estudio, artículos científicos relacionados y todas las fuentes secundarias que ofrezcan datos de interés.

Posteriormente se llevará a cabo la aplicación de instrumentos de recolección de datos de mucha importancia en la investigación, por lo que se realizará una encuesta estructurada con preguntas cerradas, dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa.

Del mismo modo, se efectuará una entrevista al jefe de talento humano de la empresa Corporación Pañora S.A. con la finalidad de conocer las opiniones en torno a la gestión del personal y el desempeño laboral. Después de aplicar los instrumentos de investigación, se tabularán los resultados, se graficarán y se analizarán, para precisar resultados en la información suministrada por la población de estudio.

Los resultados obtenidos permitirán orientar las acciones que conlleven a la propuesta de un modelo de gestión de talento humano que le permita a la empresa, lograr resultados positivos en sus operaciones y mejora del desempeño del personal, tomando en consideración el modelo propuesto por McKinsey referido a las 7S como herramienta que contribuirá a un mejor desempeño de los trabajadores y una mejor relación empresa-trabajadores

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

En el presente capítulo se hace una descripción de la situación interna y externa de la empresa, para conocer sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Se describe la estructura organizativa de la empresa y una breve descripción de los puestos de trabajo.

La empresa Corporación Pañora es una de las empresas mejor posicionadas dentro del cantón Naranjal, fue fundada en el año 1998. Se dedica a la venta de productos de consumo masivo de primera necesidad, así como también la comercialización de productos de juguetería y línea hogar. Actualmente Corporación Pañora tiene una nómina de 452 empleados, que se encuentran desempeñando funciones en diversos departamentos y áreas.

La empresa viene presentando dificultades relacionadas con la gestión del talento humano, lo que a su vez ha afectado el desempeño laboral de los colaboradores. La falta de un adecuado modelo de gestión del talento humano ha generado dificultades de comunicación, asignación de responsabilidades, claridad en las funciones asignadas, cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

Ante esta situación, se hace un análisis de la información recolectada con la finalidad de ofrecer una propuesta que sea de beneficio no solo para la organización sino también para los empleados, de esta manera mejorar el desempeño laboral y alcanzar positivos resultados.

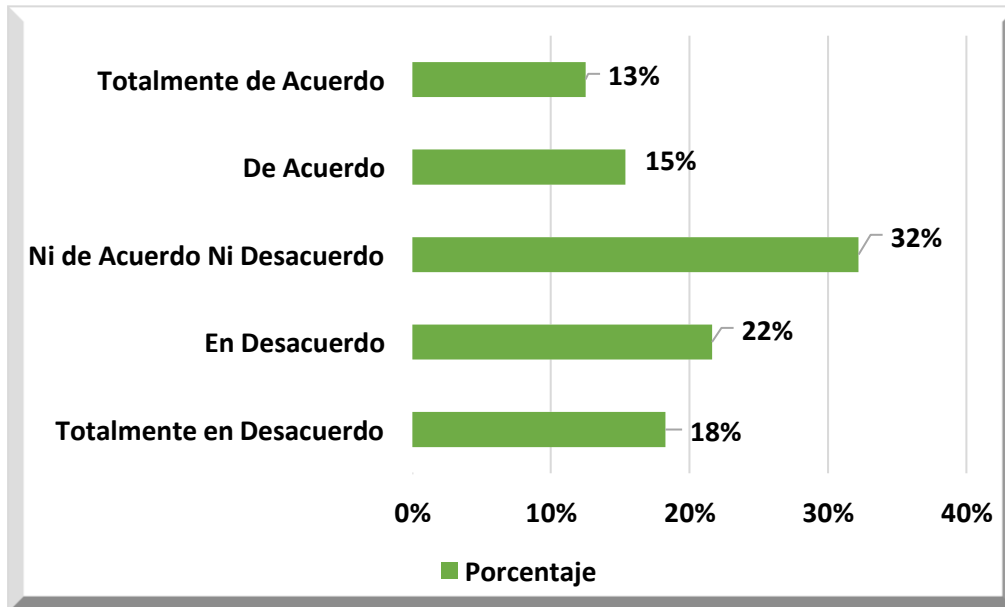
Para analizar la situación actual, se realizó encuesta al personal de la empresa. Se presentan a continuación los resultados de la encuesta, con detalle de los datos porcentuales obtenidos y los análisis correspondientes.

3.1.1 Resultados de encuesta realizada

1. ¿La empresa reconoce la importancia de las competencias del personal?

Figura 2.

Reconocimiento de la importancia de las competencias del personal



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

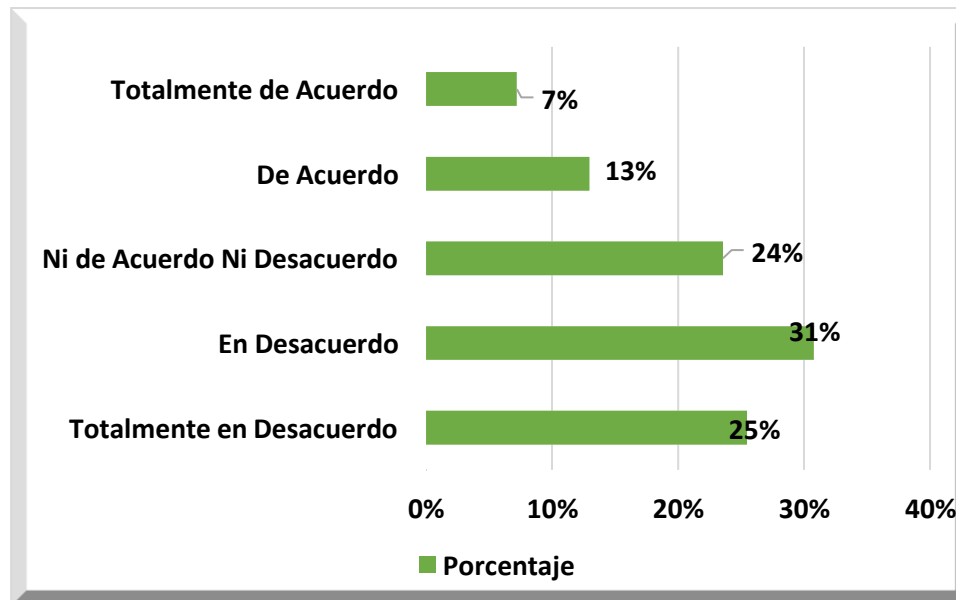
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 32% de los trabajadores encuestados indicaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado, es decir, mantienen una opinión neutra; el 22% señala que esté en desacuerdo con que la empresa reconoce la importancia de la competencia de los trabajadores; el 18% está totalmente en desacuerdo; mientras que un 28% en total indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Discusión: Es importante señalar que, durante los últimos años, las organizaciones han utilizado el término competencia para describir las características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su trabajo con alto desempeño (Eempleo, 2020). Las competencias deben ser consideradas al asignar responsabilidades a los trabajadores.

2. ¿Se fomentan actividades para estimular las competencias?

Figura 3.

Se fomentan actividades para estimular las competencias



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

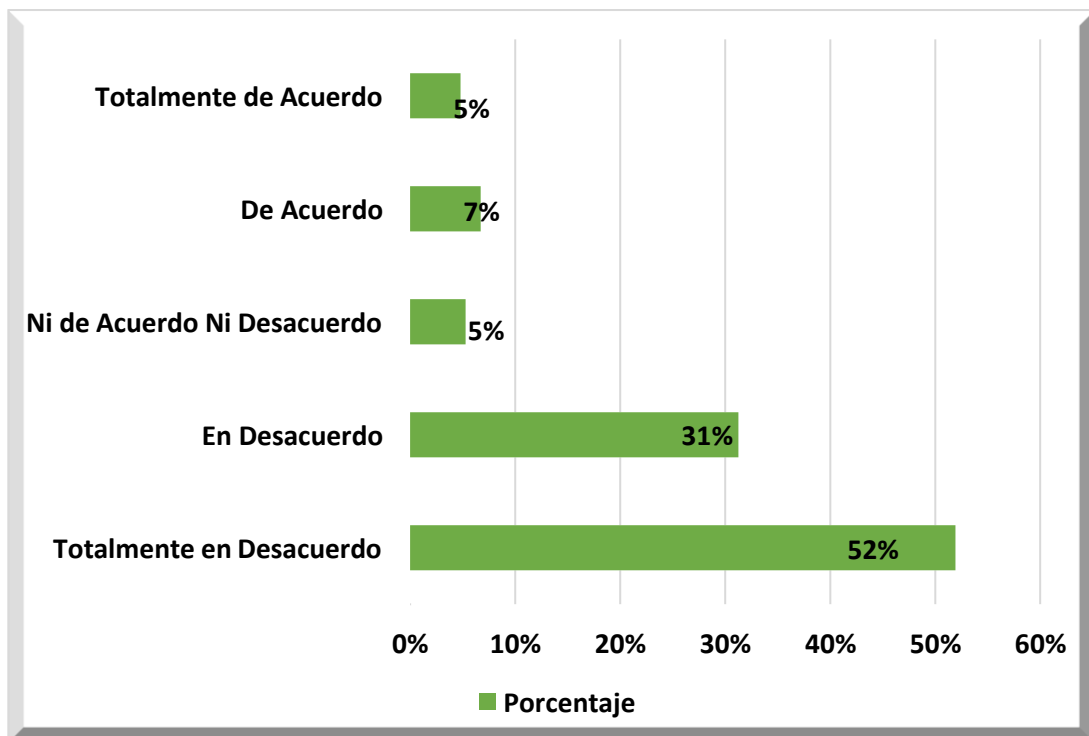
Análisis: Según los resultados de la encuesta realizada, el 31% de los trabajadores opinó que está totalmente en desacuerdo con que la empresa fomente actividades para estimular las competencias de los trabajadores; el 25% estuvo en desacuerdo con lo indicado; el 24% prefirió mantener una opinión neutra; el 20% indicó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la empresa fomente actividades para fortalecer las competencias de los trabajadores.

Discusión: Cuando no se estimulan las competencias laborales, es muy probable que el personal se desmotive en el desarrollo de sus funciones. Las competencias laborales son aquellos conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo. Unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes. En definitiva, aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto de trabajo.

3. ¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa?

Figura 4.

Se conoce la estructura organizativa de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

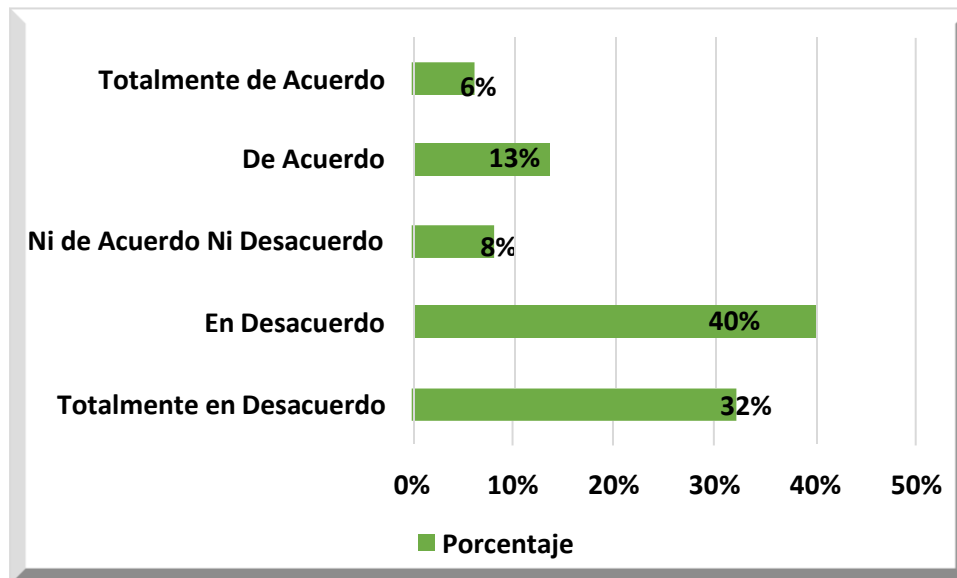
Análisis: El 52% de los encuestados señaló estar totalmente en desacuerdo con lo planteado, es decir, el personal no conoce la estructura organizativa de la empresa; el 31% está en desacuerdo. Esto indica que más de la mitad del personal desconoce cómo se clasifica la estructura organizativa, y todos los niveles de mando con claridad.

Discusión: Es necesario que la empresa diseñe estrategias que le permitan al personal conocer claramente como están estructurados los niveles jerárquicos de la organización. La importancia de una estructura organizativa reside en que no puede existir una empresa exitosa si no hay organización. La organización da dirección y establece los parámetros que se seguirán para el trabajo de la empresa.

4. ¿Usted tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

Figura 5.

Conocimiento de la misión y visión de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

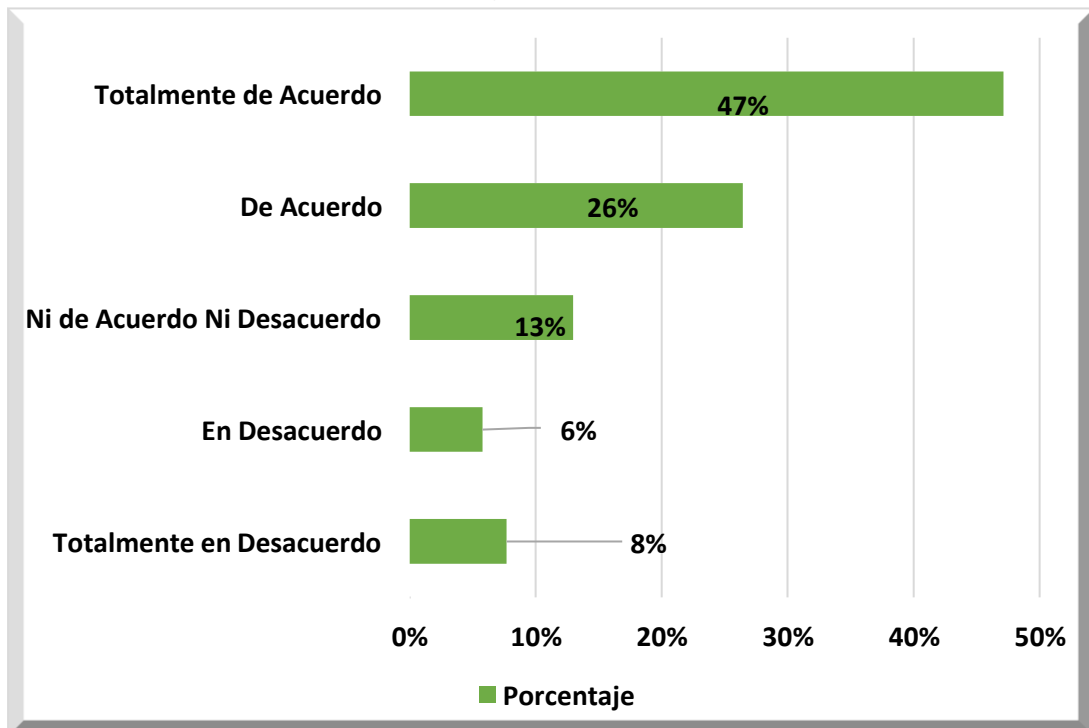
Análisis: El 32% de los trabajadores encuestados indicaron estar totalmente en desacuerdo con lo planteado; el 40% señaló que está en desacuerdo; un 13% coincidió en estar de acuerdo y un 6% totalmente de acuerdo.

Discusión: Se puede apreciar en la Figura 7, que más del 70% de los encuestados coincidió en que no conocen la misión y visión de la empresa. La misión y visión no se encuentran a la vista de los trabajadores en las instalaciones del lugar de trabajo. Comúnmente solo los niveles de mando y dirección, conocen estos aspectos estratégicos de la empresa. La misión es una manifestación perdurable del objeto, proyecto o razón de ser de la compañía. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. De igual forma, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. (Heredía, 2012).

5. ¿La empresa maneja sistemas integrados?

Figura 6.

La empresa maneja sistemas integrados



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

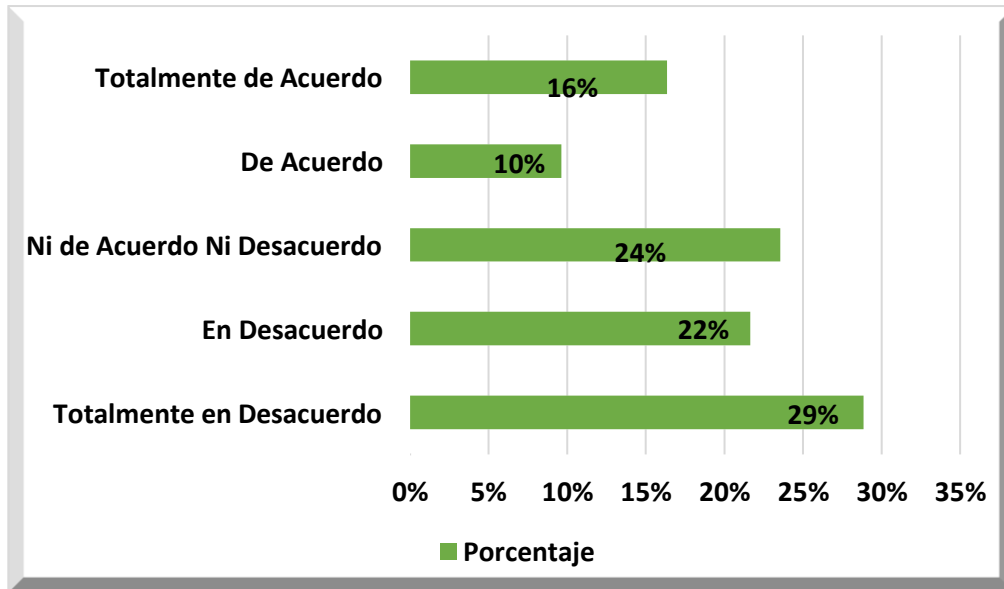
Análisis: El 47% de las respuestas coincidieron en que la empresa maneja sistema integrado en los distintos departamentos y áreas de la organización. Un 26% indicó estar de acuerdo; el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 6% está en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo.

Discusión: En la mayoría de las respuestas obtenidas se pudo conocer que la empresa maneja sistemas integrado en las distintas áreas. Esto es positivo dada la importancia que tiene para el crecimiento de las empresas, disponer de un sistema integrado. Esto se refiere a una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa, es decir, no se funciona de manera independiente, sino que a través de la integración de los procesos se busca reducir costos y maximizar resultados (Daruma, 2017). Esto a su vez contribuye a lograr los objetivos de la organización.

6. ¿La empresa emplea herramientas para conocer sus habilidades en el desarrollo de sus funciones?

Figura 7.

La empresa emplea herramientas para conocer sus habilidades en el desarrollo de sus funciones



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

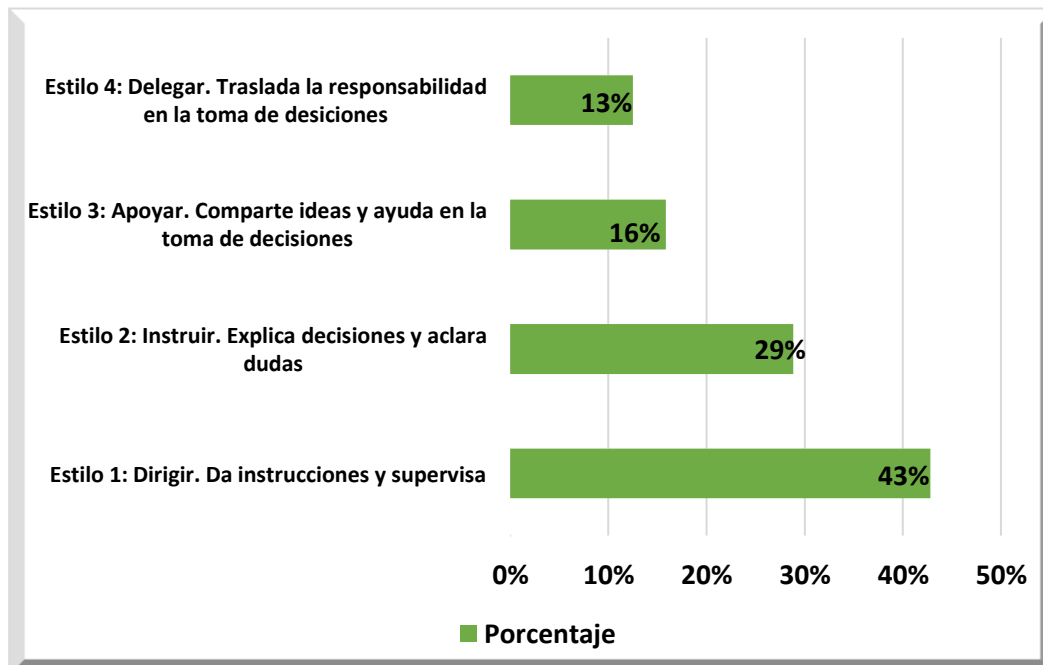
Análisis: el 29% de las respuestas coinciden en estar totalmente en desacuerdo con que la empresa emplee herramientas para conocer el desarrollo de las habilidades de los trabajadores; el 22% señaló que está en desacuerdo con lo planteado; el 16% señaló estar totalmente de acuerdo en que la empresa si utiliza herramientas para conocer las habilidades de sus trabajadores.

Discusión: Las opiniones de los trabajadores son recibidas en función de la experiencia que estos tienen en sus puestos de trabajo. Sin embargo, es importante recalcar que el diseño y la selección de las herramientas adecuadas para la evaluar las habilidades del personal, requiere conocer con detalle cada una de las funciones que cumplen los trabajadores, cuáles son las competencias que ha de adquirir y mantener el profesional. Por tanto, el trabajo que debe realizar el departamento de talento humano, es minucioso y detallado.

7. ¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en la empresa?

Figura 8.

Tipo de liderazgo que se desarrolla en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

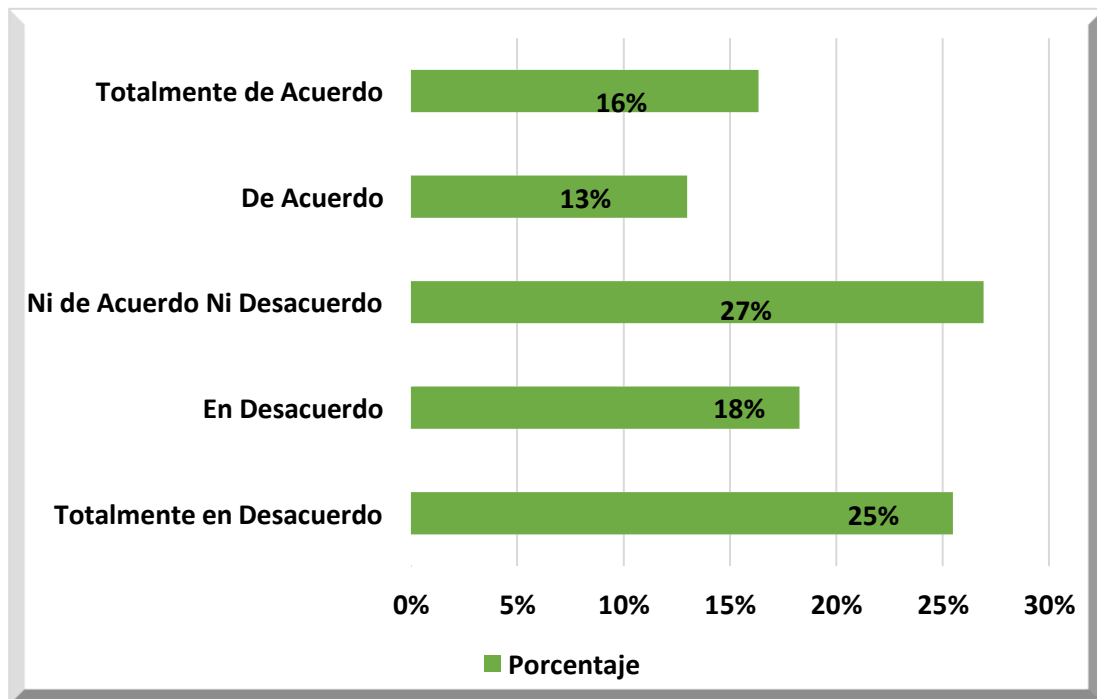
Análisis: Según las respuestas dadas por los trabajadores, el 43% coincidió en que predomina el tipo de liderazgo Estilo 1, referido a dar instrucciones y supervisar; el 29% señaló que se destaca el Estilo 2 de instruir, y en menores porcentajes los estilos 3 y 4, de apoyo y delegación, respectivamente.

Discusión: El estilo de liderazgo que predomina en la empresa es el Estilo 1, es decir, los niveles de mando indican las acciones a seguir y supervisan el trabajo. El liderazgo en el desarrollo organizacional, es entonces, la capacidad y la habilidad para influir sobre toda una organización, con el propósito de llevarla a alcanzar objetivos concretos y de mejora del desempeño (EEE, 2020). El tema del estilo de liderazgo será analizado con mayor detalle en la propuesta de estudio.

8. ¿Usted conoce los valores organizacionales de la empresa?

Figura 9.

Usted conoce los valores organizacionales de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

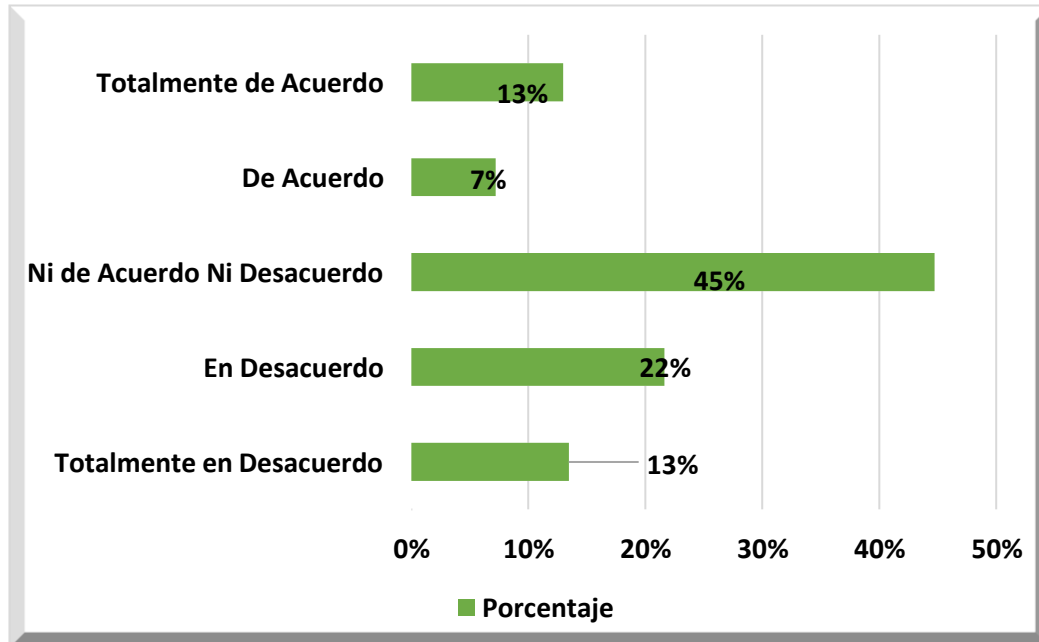
Análisis: El 27% de las personas encuestas señaló que está totalmente en desacuerdo con lo planteado, es decir, que no conoce los valores organizacionales de la empresa; el 27% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 18% en desacuerdo, solo un 13% y 16% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente.

Discusión: La neutralidad en un 27% de las respuestas, da a entender que las personas encuestadas, no conocen mucho sobre los valores organizacionales de la empresa. Los valores organizacionales son elementales en el buen funcionamiento de una organización, por tanto, es relevante que cada uno de los miembros de la organización, independientemente de las funciones que realicen, conozcan claramente sobre los valores de la empresa.

9. ¿La empresa lleva algún control de su ciclo de vida laboral?

Figura 10.

La empresa lleva algún control de su ciclo de vida laboral



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

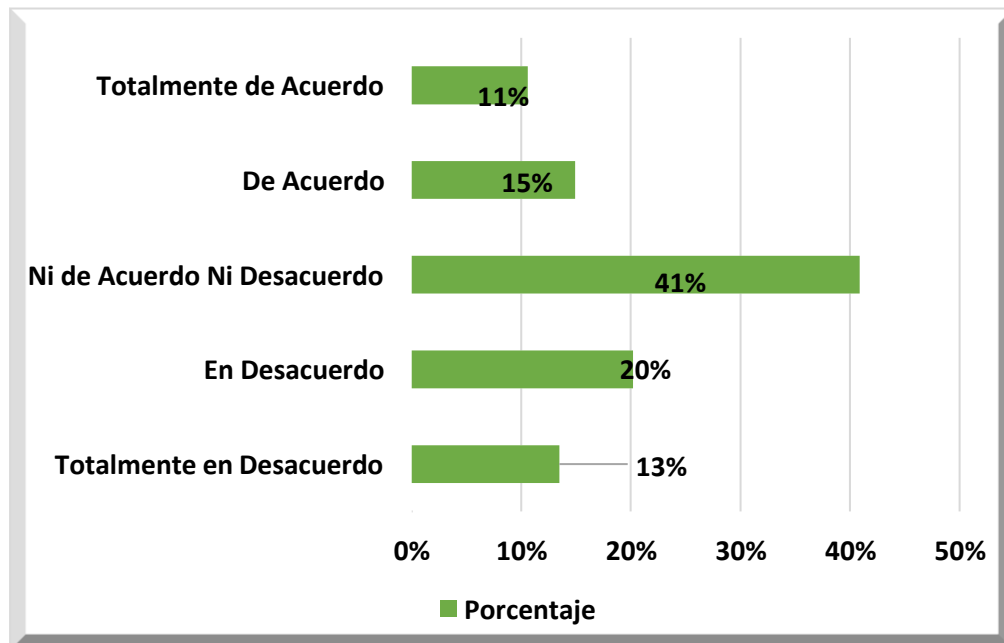
Análisis: El 45% de los trabajadores encuestados indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado, lo que da a entender que no conocen claramente que la empresa lleve algún registro detallado del ciclo laboral del trabajador. El 13% señaló estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento y el 22% en desacuerdo.

Discusión: Es importante que la empresa lleve un registro detallado del ciclo de vida del trabajador, y esto debe ser del conocimiento de los mismos. El ciclo de vida de un trabajador está correspondido con cuatro etapas vinculadas a incorporación, crecimiento, madurez, experiencia. Estas etapas serán más detalladas en la propuesta de la presente investigación.

10. ¿La empresa emplea mecanismos para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral?

Figura 11.

La empresa emplea mecanismos para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

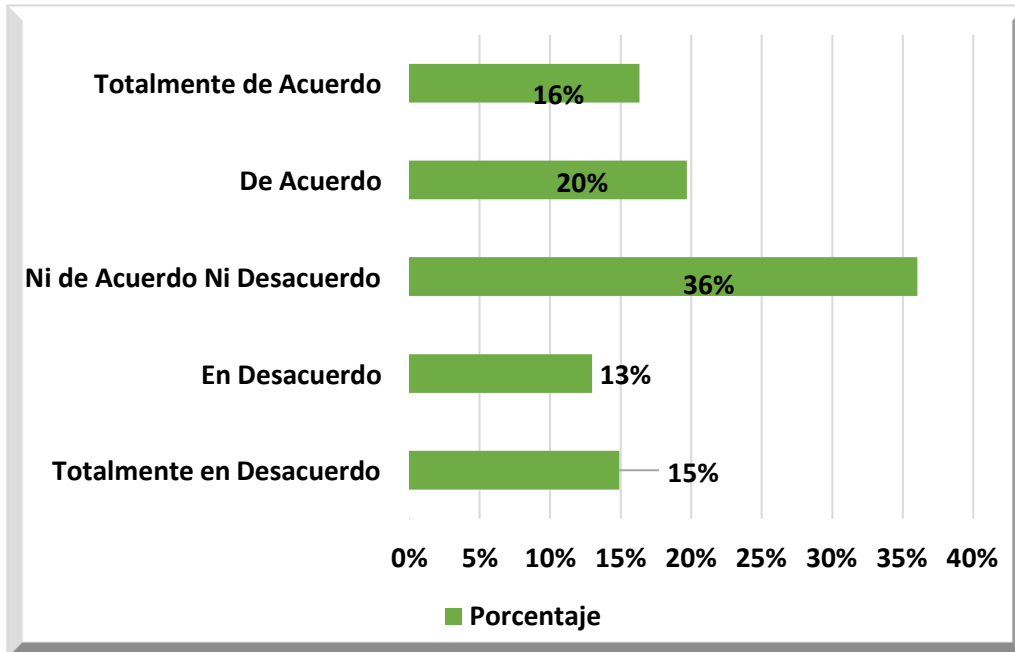
Análisis: El 41% de las respuestas coinciden en no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado, es decir, no conocen si la empresa aplica algún mecanismo para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral. Un 13% está totalmente en desacuerdo con lo planteado

Discusión: La mayoría del personal no conoce sobre mecanismos que utilice la empresa para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral, esto es necesario resaltar la importancia del desempeño de un trabajador, siendo este un comportamiento individual evaluable que está bajo el propio control del trabajador. Por lo tanto, la conducta que tenga el trabajador en su desempeño puede ser medida y evaluada.

11. ¿Existen funciones y responsabilidades claramente definidas?

Figura 12.

Existen funciones y responsabilidades claramente definidas



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

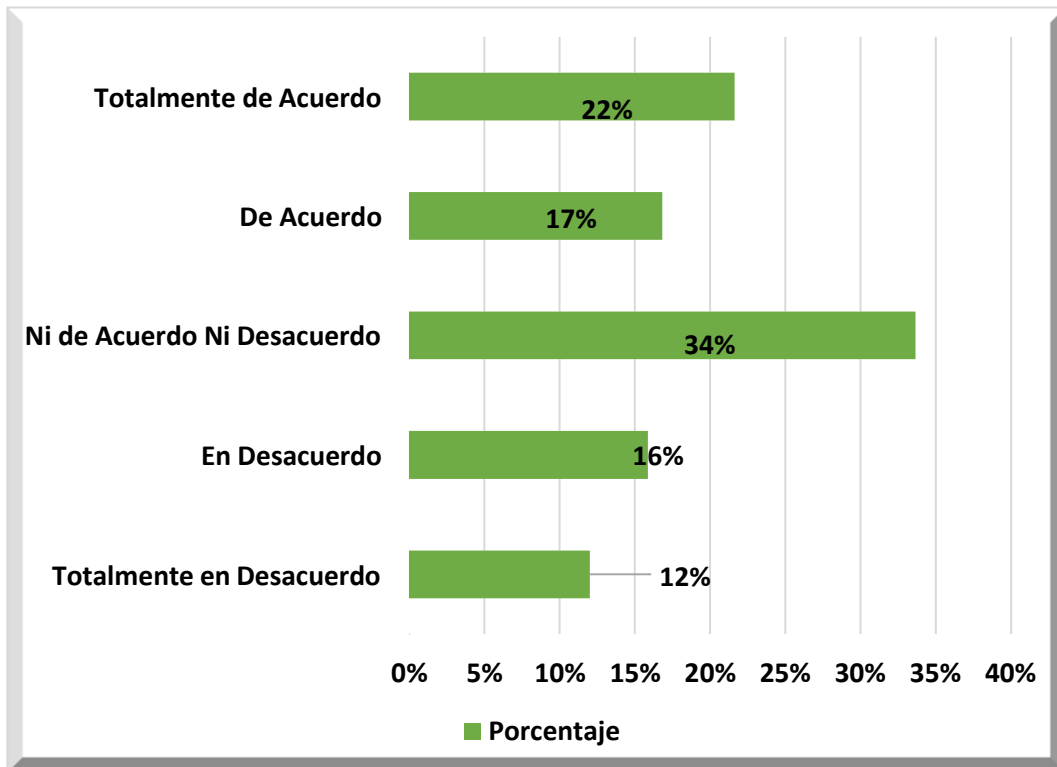
Análisis: El 36% de las personas encuestadas indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado, es decir, de que existan funciones claramente definidas. El 15% señaló estar totalmente en desacuerdo y el 13% en desacuerdo. No obstante, el 16% señaló que está totalmente de acuerdo con que las funciones si están claramente definidas y el 20% está de acuerdo con lo planteado.

Discusión: La definición de las funciones es esencial para el logro de metas y objetivos. Estas deben estar claras y asignadas por escrito, siendo necesario que formen parte del expediente del trabajador. La asignación de funciones por escrito, otorga mayor formalidad al proceso y conlleva a un mayor nivel de responsabilidad por parte del mismo.

12. ¿Se capacita al personal en el desarrollo de las funciones?

Figura 13.

Se capacita al personal en el desarrollo de las funciones



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

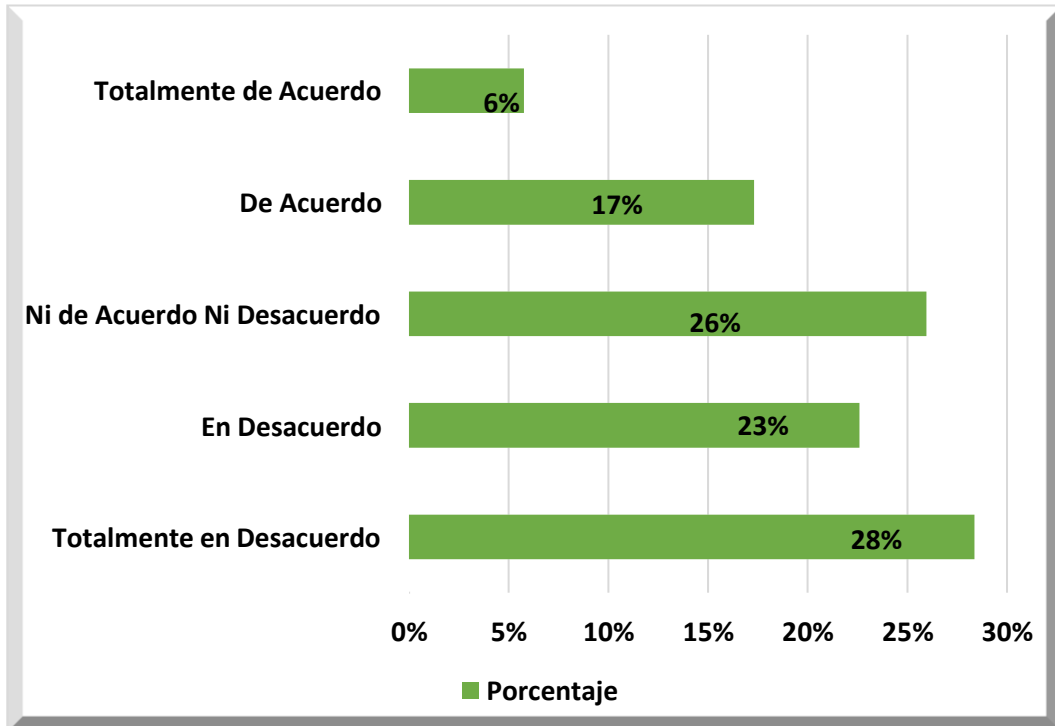
Análisis: El 34% de las personas encuestadas coincidió en que no está de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado en la interrogante. Esto deja entender que la empresa no realiza planes de capacitación al personal. Un 12% está totalmente en desacuerdo con lo señalado y un 22% indicó que si está totalmente de acuerdo.

Discusión: La capacitación del personal es un factor esencial en el desarrollo y crecimiento del trabajador, así como fundamental en el éxito de las funciones desempeñadas. Cuando la empresa realiza planes de capacitación, los resultados suelen ser muy positivos, porque motiva al trabajador y contribuyen al logro de metas y objetivos organizacionales.

13. ¿La empresa maneja algún plan de compensaciones?

Figura 14.

La empresa maneja algún plan de compensaciones



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

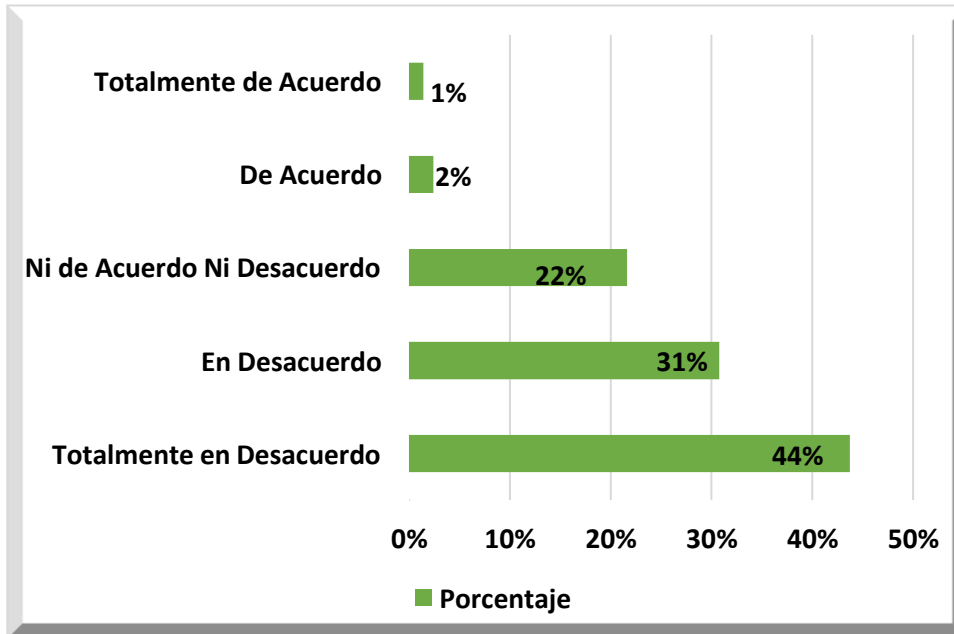
Análisis: El 28% de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo con lo planteado, es decir, la empresa no maneja ningún plan de compensación; el 23% señala que está en desacuerdo; el 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo indicado.

Discusión: La empresa no aplica planes de compensación, solo ofrece a los empleados lo que señala el Código del Trabajo. Los planes de compensación forman parte de las estrategias de motivación que pueden las empresas fomentar en los trabajadores. Es necesario que se diseñen planes de compensación para recompensar el desempeño de los colaboradores, aumentando la satisfacción y a su vez mantener a la empresa competitiva en el motivando el desempeño de los empleados.

15. ¿La empresa realiza retroalimentación de la gestión realizada?

Figura 15.

La empresa realiza retroalimentación de la gestión realizada



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

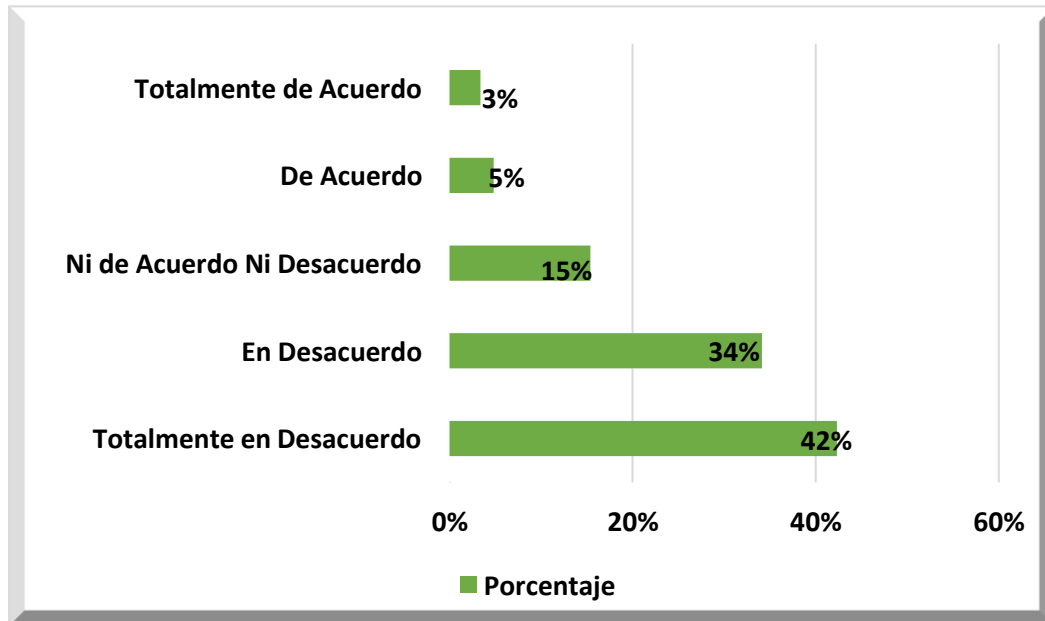
Análisis: Según las respuestas obtenidas por el personal, un 44% señaló que está totalmente en desacuerdo con lo planteado, es decir, la empresa no realiza retroalimentación de la gestión realizada. El 31% indicó estar en desacuerdo con el planteamiento; el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 1% totalmente de acuerdo y el 2% de acuerdo.

Discusión: El mayor porcentaje de las respuestas obtenidas dejan ver claramente que la empresa no realiza una retroalimentación de la gestión. Esto incide de forma negativa en el desempeño de los trabajadores, al no tener una clara opinión o sugerencia sobre las funciones que vienen desempeñando. En el caso de los empleados, la retroalimentación otorga confianza en su propio trabajo y ayudar a reforzar lo que se está haciendo bien. Otro aspecto es que ayuda a los empleados a aprender cómo auto asesorarse. En líneas generales, la retroalimentación mejora el desempeño general del equipo de trabajo.

16. ¿Se asignan objetivos de desempeño individual?

Figura 16.

Se asignan objetivos de desempeño individual



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa

Elaborado por: Autor de la investigación

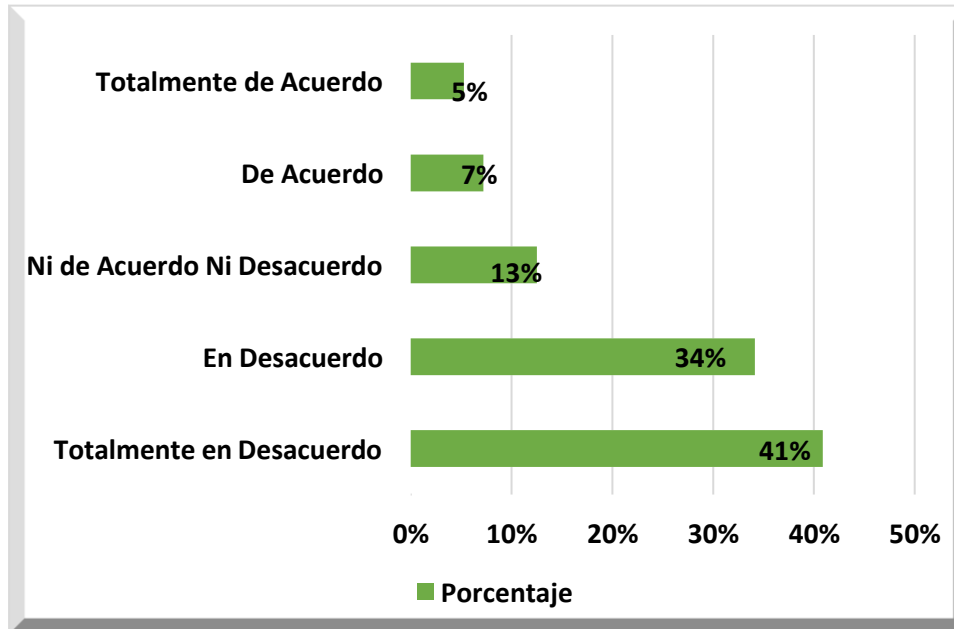
Análisis: El 42% de las personas respondieron estar totalmente en desacuerdo y el 34% en desacuerdo, en que la empresa asigne objetivos de desempeño individual; un 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado y el 3% está totalmente de acuerdo.

Discusión: Más de la mitad de las respuestas obtenidas coinciden en que la empresa no asigna objetivos de desempeño individual. Esto se considera un aspecto a mejorar en virtud de la importancia que tiene la asignación de objetivos individuales a la consecución y logro de metas empresariales. Según Gan & Triginé (2012), un objetivo es un elemento clave en la evaluación del desempeño; el objetivo consiste en establecer un fin o meta a la que se espera llegar.

17. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral?

Figura 17.

Se realizan evaluaciones de desempeño laboral



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa

Elaborado por: Autor de la investigación

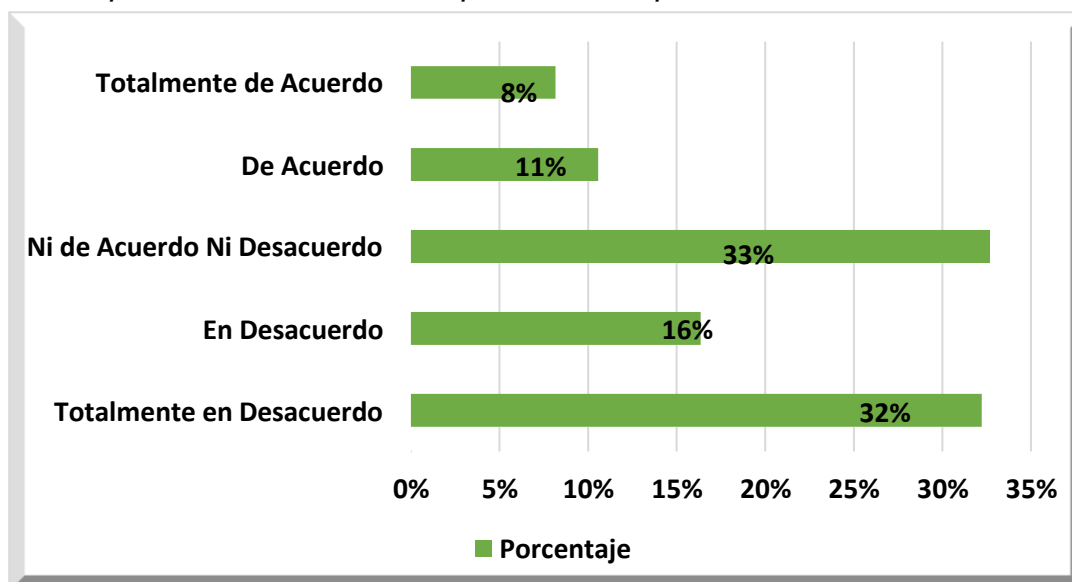
Análisis: El 41% de los encuestados señaló estar totalmente en desacuerdo con que la empresa realiza evaluación de desempeño; el 34% indicó que está en desacuerdo; el 13% opinó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, no conoce sobre las evaluaciones de desempeño y el 5% está totalmente de acuerdo.

Discusión: En líneas generales la empresa no realiza evaluación del desempeño al personal, es decir, no se asignan objetivos ni se supervisa el logro de metas u objetivos en cada uno de los puestos de trabajo. Alles (2018) señala que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite alcanzar objetivos de la organización, puede llegar a convertirse en uno de los mejores aliados para la gerencia a fin de lograr excelentes resultados en la empresa valorando la participación de sus empleados.

18. ¿La empresa utiliza indicadores para medir la productividad?

Figura 18.

La empresa utiliza indicadores para medir la productividad



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

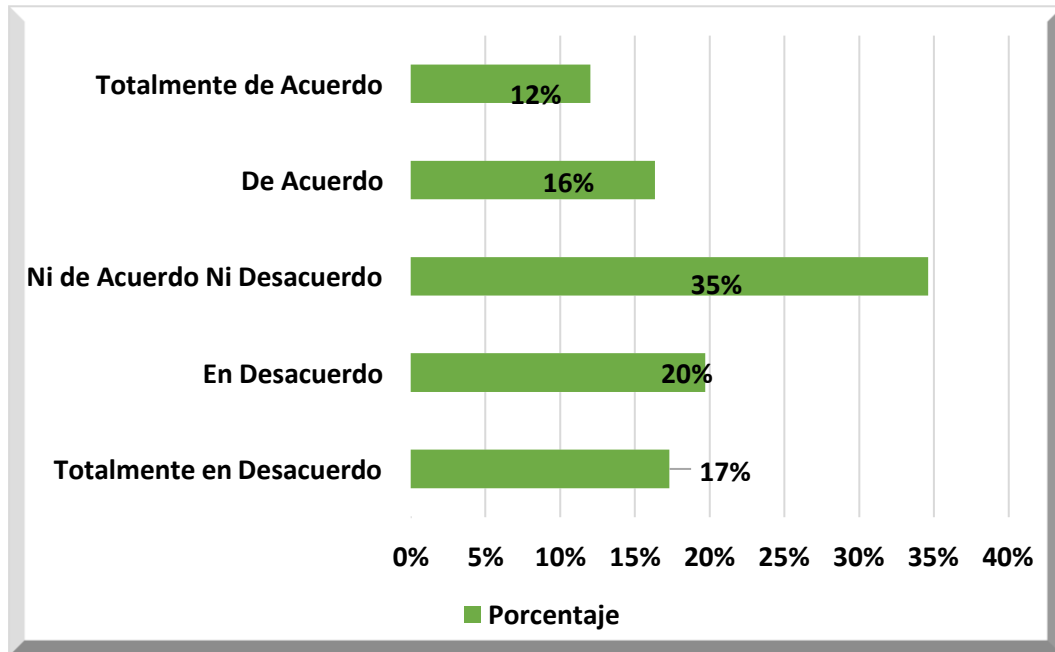
Análisis: El 33% de los trabajadores encuestados señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado, es decir, desconoce si la empresa utiliza indicadores para medir la productividad en las funciones que realizan; el 32% señaló estar totalmente en desacuerdo; el 16% está en desacuerdo y un 8% está totalmente de acuerdo.

Discusión: Según los resultados, es posible que la empresa solo mida productividad en los niveles de mando alto o medio, es decir, el personal operativo en su mayoría desconoce si se utilizan indicadores para medir la productividad por el trabajo que realizan. Esto se considera una debilidad en la gestión empresarial, pues sin indicadores es difícil poder realizar comparativas de mejoras o desarrollo adecuado de las funciones. Los indicadores de productividad son definitivamente indispensables si se quiere conocer el estado real en el que se encuentra la empresa.

19. ¿Se mide la eficacia en los procesos?

Figura 19.

Se mide la eficacia en los procesos



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

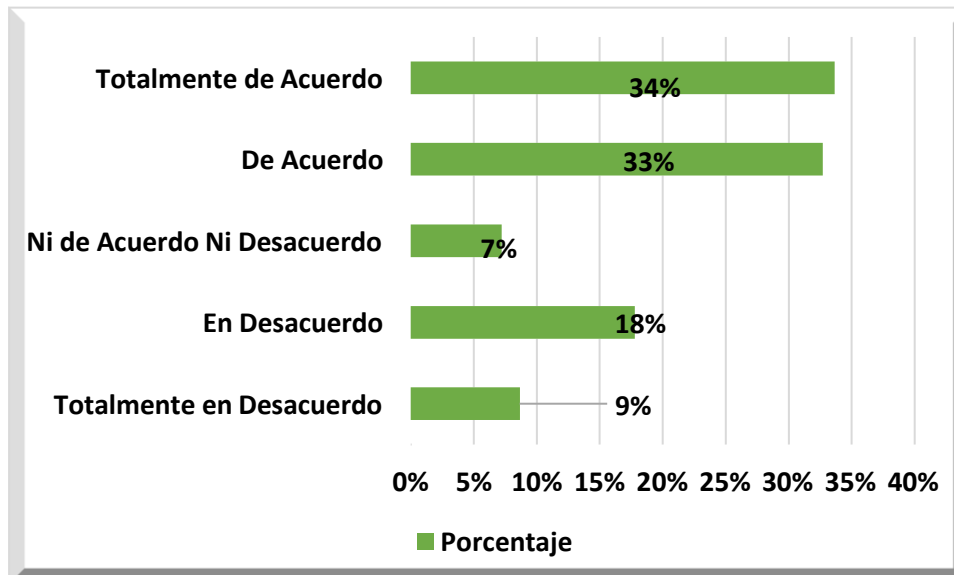
Análisis: El 35% de los encuestados indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado, dejando entender que no conoce si la empresa mide la eficacia en los procesos; el 20% dice estar en desacuerdo con esto; el 16% señala que está de acuerdo con lo planteado y el 12% opinó que está totalmente de acuerdo con que sí existe una medición en la eficacia.

Discusión: La empresa en líneas generales no mide la eficacia en los procesos, lo cual se considera una debilidad, en virtud de que las operaciones de la empresa requieren dar respuesta oportuna y de calidad a las solicitudes de los clientes. El área de caja es el que presenta mayor medición de la eficacia, considerando la relevancia que tiene en el proceso, la atención en la cobranza a los clientes.

20. ¿Se evalúa la calidad en el servicio?

Figura 20.

Se evalúa la calidad en el servicio



Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa
Elaborado por: Autor de la investigación

Análisis: Según las respuestas obtenidas del personal encuestado, el 34% indicó estar totalmente de acuerdo con lo planteado, el 33% señaló que está de acuerdo con que la empresa evalúa la calidad en el servicio que se brinda a los clientes; el 18% opina estar en desacuerdo y un 7% prefirió contestar no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Discusión: La calidad en el servicio es uno de los principales objetivos que se plantea la gerencia de la empresa Pañora, fomentando el buen trato hacia el cliente y contribuyendo a un clima de entendimiento entre el personal y los usuarios del servicio. La calidad del servicio no es solo un diferencial competitivo, sino un elemento de exagerada escala para las relaciones fructíferas entre la empresa y los clientes. Una mala experiencia puede afectar negativamente y además de perjudicar la fidelización de los clientes (Zenvia, 2021).

3.1.2 Resultados y análisis de entrevista a jefe de talento humano

Se realizó entrevista a jefe del departamento de talento humano de la empresa, con la finalidad de conocer su opinión respecto a la gestión del personal.

Tabla 5.

Entrevista realizada a jefe de departamento de talento humano

Interrogante	Respuesta	Análisis
1. ¿La empresa ha llevado a cabo acciones que fomenten el conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales en los trabajadores?	Hasta el momento no se han ejecutado acciones puntuales relacionadas con dar a conocer la misión y visión de la empresa, esto no es del conocimiento de todo el personal.	La empresa no ha realizado acciones que le permitan a los trabajadores manejar adecuadamente la misión y visión de la organización, lo cual incide en la falta de identidad, pertinencia y compromiso en el logro de objetivos.
2. ¿Se establecen funciones por escrito al personal en sus distintos puestos de trabajo?	En los contratos que se les realiza al personal se menciona el puesto de trabajo al cual estará adscrito, sin embargo, no se detallan funciones por escrito.	La empresa no asigna funciones por escrito, esto resta formalidad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
3. ¿La empresa asigna objetivos de desempeño	Cada jefe de departamento tiene la obligación de velar por el cumplimiento de las funciones en su área, cada	La empresa no asigna objetivos de desempeño individual, lo cual puede afectar de manera negativa la gestión del personal, pues es

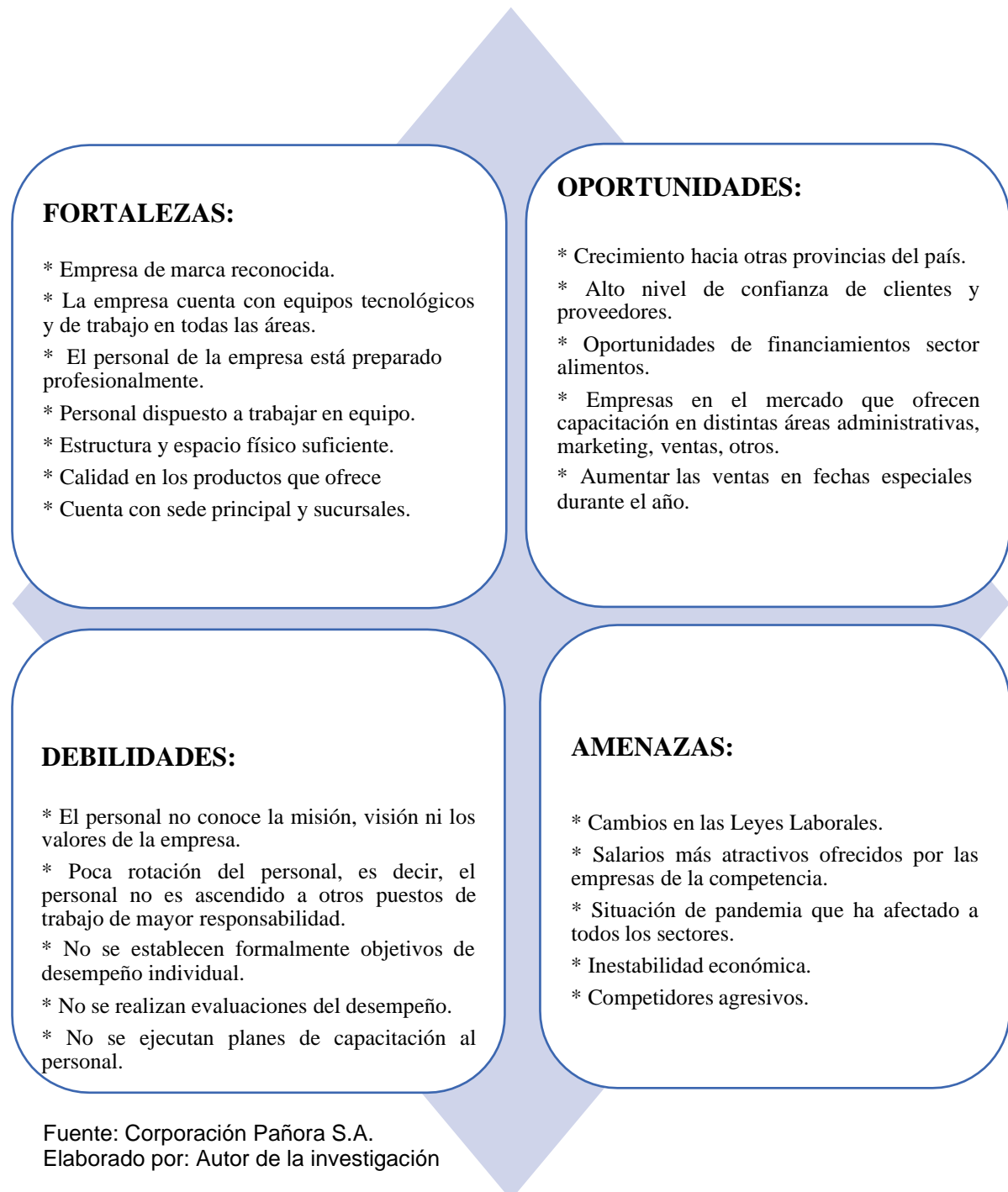
individual a los colaboradores?	jefe debe emplear estrategias de control, pero objetivos de desempeño individual no se han asignado a los empleados.	necesario que se asignan ODI a cumplir en determinado periodo de tiempo, para saber si se logran los objetivos de la empresa.
4. ¿Los departamentos cuentan con manuales de procedimientos?	Solo se cuenta con manuales de procedimientos en el área de atención al cliente, los demás departamentos no tienen manuales de procedimientos.	La falta de manuales de procedimientos en la empresa, restan las posibilidades de llevar a cabo los procesos de forma adecuada. Se hace necesario gestionar la elaboración de los manuales, por lo menos de las áreas donde se manejan recursos económicos y se generan procesos contables y financieros.
5. ¿El departamento de talento humano ha gestionado el control del ciclo laboral de cada empleado?	No, el departamento de talento humano lleva un control en los archivos de cada expediente de trabajador, pero no se lleva un registro del ciclo de vida laboral de los trabajadores.	La falta de un registro del ciclo de vida laboral de los trabajadores le resta la posibilidad a la gerencia de tomar decisiones más acertadas en cuanto al personal.

Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

3.2 Análisis FODA de la empresa Corporación Pañora S.A

Figura 21.

Análisis FODA Empresa Pañora S.A.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Justificación de la propuesta

La presente propuesta es muy importante porque se propone un modelo de gestión del talento humano basado en las 7s de McKinsey, siendo una herramienta que proporciona una forma sistemática y un programa con el cual los jefes pueden crear una cultura corporativa que recompense, valore y desarrolle al personal. Es importante que la empresa Pañora S.A. pueda emplear el modelo de gestión del talento humano 7S de McKinsey para repensar y optimizar su gestión del talento.

El modelo de gestión del talento humano 7s aparece en el ámbito laboral como una manera fácil de alentar el desempeño en los empleados y facilitar la toma de decisiones, asegurando que las políticas y las prácticas estén en línea con los elevados niveles de satisfacción por todas las partes interesadas de la empresa, tanto internas como externas.

4.2 Propósito general de la propuesta

El propósito principal de esta propuesta es ofrecer un modelo de gestión que revele la importancia de una cultura organizacional posicionada en razón de una clara visión del futuro, la comprensión de los principales impactos de la competencia en el mercado actual y el desarrollo de una estrategia que es coherente con la visión, pero a su vez adaptada a las necesidades del mercado. La combinación adecuada bajo la visión 7S es la clave del éxito para cualquier organización competitiva que desee crecer durante muchos años.

4.3 Modelo de gestión del talento humano basado en las 7S de McKinsey para mejorar el desempeño del personal en la Corporación Pañora S.A.

La presente propuesta se hizo revisión en la fundamentación teórica, sobre los modelos de gestión de talento humano que pueden aplicarse para mejorar el desempeño de los trabajadores. Como resultado, se selecciona el Modelo de las 7S de McKinsey, considerado un modelo que integra a todo el personal de la empresa y genera beneficios importantes, no solo para la gerencia sino también para los empleados, incidiendo de manera significativa en el desempeño y desarrollo de las funciones. Este modelo está conformado por siete elementos, cuyas iniciales en inglés son las siguientes:

Figura 22.

Elementos del modelo de McKinsey



Fuente: Bree (2018)

Elaborado por: Autor de la investigación

Estos elementos se desarrollarán en la propuesta, detallando las acciones y estrategias que la empresa puede aplicar para llevar a cabo el modelo.

4.3.1 Estrategia (*Strategy*)

El elemento estrategia está relacionado con la planeación desarrollada por una empresa. Según el modelo McKinsey, la estrategia debe estar alineada con la misión y visión de la organización. Esto significa que la estrategia debe tener una articulación clara y estar enfocada a largo plazo para conseguir una ventaja competitiva de la empresa. En este contexto, es necesario que el personal conozca la misión y visión de la organización, por lo que se requiere que estos enunciados sean colocados en espacios estratégicos u oficinas para que sean de fácil visualización por parte de los trabajadores.

La misión y visión de una organización se convierten en el norte de las acciones y estrategias que se deben desarrollar en todas las áreas de trabajo, para cumplir metas y objetivos organizacionales. Si los miembros de la empresa no conocen estos enunciados, puede afectarse el compromiso y la motivación al logro.

En este sentido, se detallan a continuación los enunciados de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa, a su vez se sugiere publicarlos en espacios estratégicos de la empresa, con la finalidad de que los empleados puedan conocerlos y relacionarse con la identidad de la empresa. Esto contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores y los resultados en la gestión del personal.

4.3.1.1 *Misión de la Corporación Pañora*

Misión: “Ser la más eficiente y mejor comercializadora de productos para el hogar, satisfaciendo las necesidades de la ciudad de NARANJAL, a través del compromiso y calidad en el servicio de atención al cliente” (Corporación Pañora, 2021).

4.3.1.2 *Visión de la Corporación Pañora*

La visión de la Corporación Pañora tiene el siguiente enunciado:

Visión: “Brindar al cliente la mejor alternativa para la compra de productos para el hogar de alta calidad a un precio módico, enfocados principalmente en la satisfacción de las necesidades y el bienestar de nuestros clientes, contribuyendo a mejorar su calidad de vida” (Corporación Pañora, 2021).

En este elemento se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿En qué consiste la estrategia de la empresa Pañora S.A.?

La estrategia de la empresa debe consistir en orientar todas las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, es decir, tomando como base la misión y la visión definidos, generar las formas de cumplir los enunciados.

- ¿De qué forma la empresa usa los recursos para alcanzar los objetivos?

Se requiere que desde la gerencia se formen lineamientos adecuados, ajustados a la necesidad de la empresa, para que se realice un buen uso de los recursos de los que se dispone. El correcto uso de los recursos debe ser un objetivo primordial en todas las áreas de la empresa, ajustados a principios de austeridad.

- ¿Qué hace diferente a la empresa?

Es necesario que la empresa realce los aspectos que la diferencian de la competencia, esto permitirá generar con mayor seguridad las estrategias para enfrentar los desafíos del entorno. Las diferencias deben ser tanto internas como externas, es decir, no solo se trata de atender bien a los clientes sino también al personal de la organización, siendo el talento humano parte esencial en el éxito de la empresa.

- ¿De qué forma la organización enfrenta a la competencia?

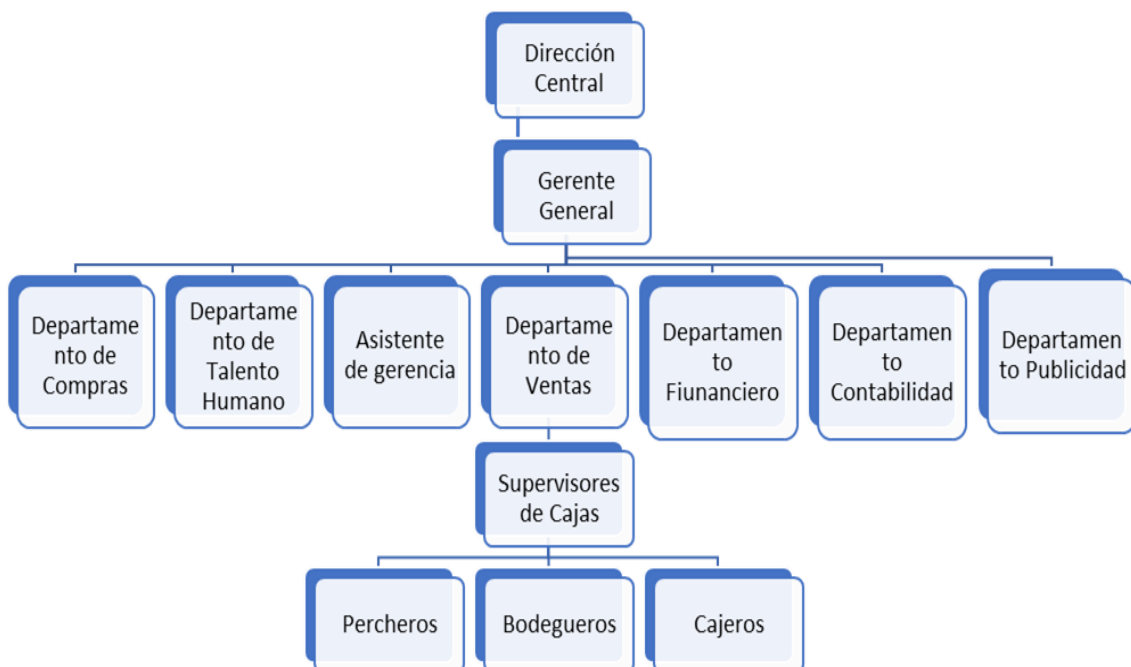
La empresa debe efectuar un estudio y análisis de los factores internos y externos que inciden en el funcionamiento de la organización, de esta manera, podrá definir las acciones para hacer frente a la competencia y generar ventaja.

4.3.2 Estructura (*Structure*)

La estructura organizativa de la empresa Pañora S.A. no es del conocimiento de todos los miembros de la organización, lo cual incide en el establecimiento de funciones, liderazgo e incluso la comunicación entre los mandos medios y operativos. La estructura de la empresa Pañora S.A. es funcional, se caracteriza por tener niveles de mando superior, mandos medios y trabajadores a nivel operativo, como se puede visualizar en la siguiente Figura 23:

Figura 23.

Estructura organizativa empresa Pañora



Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

Se sugiere hacer del conocimiento a todos los empleados de la empresa, sobre la estructura organizativa, lo que permitirá mejorar la comunicación, la delegación de responsabilidades y el desempeño de los trabajadores.

4.3.2.1 Descripción de las funciones según puesto de trabajo

Se hace una breve descripción de las funciones desempeñadas en los puestos de trabajo.

4.3.2.2 *Dirección central*

Desde la dirección central se deriva la planificación, dirección y control de cada una de las acciones que se ejercen en cada área de o unidad de trabajo, se encarga de supervisar las operaciones de todo el personal sean estos gerentes, jefes de departamentos, personal operativo. Dentro de las funciones principales de la dirección central:

- Emitir las directrices en el funcionamiento general de la empresa.
- Desarrollo del presupuesto anual de la empresa y de la asignación de recursos.
- Reuniones con la Junta Directiva.
- Recibe información sobre el funcionamiento general de la empresa, evalúa los resultados y establece medidas generales de mejora.
- Determinar políticas y lineamientos de la organización.
- Desarrollo y la implementa proyectos gerenciales.
- Supervisar el trabajo que realizan los colaboradores y garantiza de que se cuente de manera adecuada.

4.3.2.3 *Gerente General*

El gerente tiene como responsabilidad dirigir y administrar el funcionamiento de las sucursales, de acuerdo a sus fines y políticas establecidos, y ejercer la representación legal, comercial y administrativa, establecida por la dirección central. Entre sus funciones principales se enlistan:

- Analizar el funcionamiento de la sucursal.
- Supervisar la cumplimiento e implementación de las políticas generales establecidas por el Directorio central.
- Evaluar las operaciones financieras y operativas de la sucursal, de acuerdo con lo dispuesto por el Directorio central.
- Coordinar con talento humano, previa autorización de la dirección, el reclutamiento de personal para áreas de operaciones y administrativas.

- Revisar y evaluar controles, registros e informes de las áreas asignadas.
- Autorización de los roles de pago de los empleados.

4.3.2.4 *Jefe de Compras*

- Manejar de forma exhaustiva información sobre los proveedores que operan en el sector y mercado.
- Gestionar toda la información respecto a catálogo de productos que oferta la empresa.
- Analizar precios, tiempos de entrega y fiabilidad de los tiempos acordados con los proveedores.

4.3.2.5 *Jefe de Talento Humano*

El departamento de talento humano cumple funciones muy importantes, entre estas dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos definidos por la gerencia o dirección central de la compañía, relacionados con el personal.

- Coordinar planes de capacitación y formación
- Coordinar todo lo relacionado al bienestar social, laboral e incentivos al personal.
- Programar evaluaciones de desempeño laboral.
- Velar por un adecuado clima organizacional, entre otras funciones.
- Supervisar la emisión de la nómina de personal.
- Supervisar las deducciones y aportes de Ley referidas a la seguridad social de los trabajadores.

4.3.2.6 *Asistente de Gerencia*

- Brindar apoyo en todos los procesos administrativos y secretariales que determine la gerencia general.
- Llevar un control óptimo de la agenda del gerente, informando oportunamente sobre el calendario y actividades, reuniones, citas, otros.

- Llevar un control de los documentos y archivos que se manejan en la gerencia general.
- Mantener en orden el espacio de trabajo.
- Transcribir documentos, preparar expedientes de acuerdo a los requerimientos de la gerencia general.

4.3.2.7 *Jefe de Ventas*

- Supervisa y dirige las actividades en el departamento de ventas.
- Emite informes a la gerencia general sobre los niveles de ventas.
- Evalúa y hace seguimiento a las metas y objetivos establecidos para el área de ventas.
- Coordina el equipo de vendedores y percheros.
- Es un profesional responsable de la maximización de las Ventas, para lo cual establece metas reales que persigue con determinación para lograr el aumento de los ingresos de la corporación.
- Coordinar las actividades del equipo de Ventas para establecer relaciones positivas con los clientes de la empresa.
- Reunirse con los demás Gerentes de la empresa para verificar que los objetivos generales estén siendo ejecutados conforme a la planificación realizada

4.3.2.8 *Jefe de Finanzas*

- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información financiera.
- Dirigir, coordinar y ejecutar la preparación del presupuesto operacional y financiero, monitorear el cumplimiento.
- Analizar desviaciones en la ejecución del presupuesto y evaluar las causas.
- Proponer e implementar las acciones correctivas y ajustes que correspondan con la gestión financiera de la empresa.

4.3.2.9 *Jefe de Contabilidad*

- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
- Preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente.
- Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa.
- Coordina la actividad contable dentro del departamento.
- Aprobar estados financieros y hacerlos del conocimiento de la gerencia general de la empresa.

4.3.2.10 *Jefe de Publicidad*

- Responsable del área de publicidad de la empresa y del personal adscrito al área.
- Elabora plan de publicidad anual, controla su ejecución y seguimiento.
- Coordina la producción de campañas publicitarias para la compañía.
- Desarrolla los medios para informar sobre los productos y la imagen de la empresa.
- Crea estrategias publicitarias.
- Planifica todas las actividades de la publicidad y de las relaciones públicas de la empresa.

4.3.2.11 *Supervisor de Cajeros*

- Es responsable de ayudar en la supervisión de los cajeros y participar en el mantenimiento del servicio al cliente y el procesamiento rápido y eficiente de las ventas
- Entrena y supervisa cajeros, empacadores y asociados de servicio al cliente. Educar al personal de caja sobre políticas de la empresa y los procedimientos apropiados de manejo de efectivo

- Promueve los estándares de servicio al cliente
- Se asegura de que todo el manejo de efectivo se hace correctamente.

4.3.2.12 *Percheros*

- Ofrecer una buena exhibición y surtido de la percha asignada.
- Ayudarles a los clientes a encontrar el producto deseado o algún sustituto.
- Informa y orienta a los usuarios sobre información relacionada con los productos en el establecimiento
- Trabaja con el reponedor, es decir, verifica la existencia suficiente de los productos en los estantes.
- Organizar y reponer productos que hayan sufrido desgaste, pérdida o no estén aptos para la venta.

4.3.2.13 *Bodegueros*

- Se encarga de mantener al día el inventario de productos que se manejan en la bodega.
- Verifica las condiciones de la mercancía.
- Verifica que todos los artículos o productos que entran a la bodega y salen de esta, se encuentren en óptimas condiciones.
- Informa al jefe inmediato sobre los problemas que se presenten en el área de trabajo.

4.3.2.14 *Cajeros*

- Una de las principales funciones de un cajero de supermercado es la recepción del dinero por parte del cliente.
- Registrar las cantidades de dinero de manera segura y realizar las tareas de administración pertinentes, de forma que no existan pérdidas en el capital.
- Verificar la cuenta de la compra para informarle al cliente el total a pagar.

- Debe realizar cierre diario de la caja encargada.
- Ofrecer información a los clientes cuando tengan dudas con respecto a los precios u otros relacionados con la información acerca de los productos.

4.3.3 Sistemas (*Systems*)

En el modelo propuesto, el elemento sistema está relacionado con las herramientas y acciones que contribuyen a la fluidez de la información, el correcto manejo de los procesos y el desarrollo de las funciones de manera adecuada. Para cumplir con este elemento, es necesario que la empresa disponga de manuales de procedimientos, en los que se detallen las actividades que deben realizar los trabajadores. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, se pudo conocer que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos, lo que deja ver la necesidad de gestionar los mismos.

En la presente propuesta no se realizan los manuales de procedimientos, pero se sugiere tomar en consideración los siguientes aspectos para que la empresa Pañora S.A. gestione la realización de los manuales, tomando en cuenta que estas herramientas son de gran utilidad en la empresa y contribuyen al desempeño de los trabajadores.

Es importante señalar que los manuales de procedimientos pueden tener distintas características, variando en cantidad de información, las funciones, los departamentos, las necesidades que se presentan en la organización, entre otros aspectos.

Para la gestión de los manuales de procedimientos se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

1. ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
2. ¿Dónde se inicia?
3. ¿Dónde termina?

Seguidamente es importante reunir toda la información vinculada a los procesos, incluyendo fundamentación teórica y legal, la cual debe ser organizada, clasificada y analizada. Dependiendo del área en la que se vaya a gestionar el manual de procedimientos, se deben identificar claramente las bases legales y administrativas, en concordancia con las normas internas de la empresa y el cumplimiento de lo que exijan las leyes que regulan el funcionamiento administrativo u operativo de las empresas.

Analizar la información recolectada es una de las etapas más importantes, de lo cual dependerá la claridad, amplitud y definición de lo que se plasmará en el manual de procedimientos. Este análisis debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué se hace?
2. ¿Quién lo hace?
3. ¿Cómo lo hace?
4. ¿Cuándo se hace?
5. ¿Dónde se hace?
6. ¿Por qué se hace?

Las respuestas a estas interrogantes permiten definir con mayor claridad el proceso y procedimiento, tomando en cuenta aspectos tales como:

- Cantidad de personas que intervienen en el proceso
- Tiempo que se lleva el proceso
- Departamentos o áreas involucradas

- Objetivos a cumplir, entre otros aspectos.

Comúnmente, la estructura que deben contener los manuales de procedimientos es la siguiente:

- a) Identificación
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Objetivos del Manual
- e) Descripción de los procedimientos
- f) Logo de la dependencia.
- g) Nombre del Área o Departamento.
- h) Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- i) Título del Manual de Procedimientos.
- j) Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

El objetivo del manual es importante definirlo de forma clara y precisa, dejando entender rápidamente la razón por la cual fue elaborado y el proceso que se identifica. La redacción debe ser clara y directa, iniciar con un verbo en infinitivo, respondiendo a qué se hace y para qué se hace.

Sin restar la importancia que tienen todas las áreas y procesos dentro de la organización, se sugiere a través de esta investigación, la elaboración de los siguientes manuales de procedimientos, por corresponder a áreas esenciales en la operatividad de la empresa:

Tabla 6.*Descripción de los manuales de procedimientos sugeridos*

Descripción	Justificación	Responsable
Manual de Compras	El área de compras es una de las más importantes dentro de la empresa, donde se realizan las operaciones que generan erogaciones de dinero, por tanto, se sugiere gestionar la realización de este manual.	Gerencia general Jefe de Compras Jefe de Contabilidad
Manual de Ventas	El manual de ventas es muy importante, es un documento interno de la organización destinado a orientar al equipo comercial mediante una serie de directrices acompañadas de información básica para el desempeño eficiente de la tarea de ventas.	Gerencia general Jefe de Publicidad
Manual de Atención al cliente	Es un documento guía, dirigido a todos los colaboradores de la entidad con el fin de establecer unos criterios generales comprometidos con el servicio y la buena atención.	Gerencia general Jefe de Administración Supervisor de Cajeros
Manual de Gestión del Talento humano	Este manual representa un conjunto de procesos mediante los cuales los empleados conocen el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización.	Gerencia general Jefe de Talento Humano

Fuente: Corporación Pañora S.A.

Elaborado por: Autor de la investigación

4.3.4 Habilidades (*Skill*)

Con relación al elemento de las habilidades, el modelo sugiere que las empresas tomen en consideración la aptitud, talento, destreza o capacidad que pueden tener los empleados en sus distintos puestos de trabajo, para llevar a cabo con éxito, determinada actividad. En este sentido, se hace necesario que la empresa evalúe características del personal, de manera que la gerencia pueda identificar las habilidades y destrezas en el desarrollo de las actividades y de esta manera delegar responsabilidades y dividir funciones con mayor seguridad. Para diagnosticar las habilidades de comunicación, por ejemplo, puede hacer uso de los siguientes instrumentos:

Tabla 7.

Formato para conocer habilidades de comunicación

Aspectos	Nada Satisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Neutral (3)	Satisfecho (4)	Muy Satisfecho (5)
El empleado sabe escuchar					
Se expresa de forma adecuada por escrito					
Se expresa de manera adecuada verbalmente					
Puede jerarquizar asuntos laborales y expresarlos fácilmente					
Es empático con las necesidades de los demás					
Tiene sentido del humor y lo utiliza en los momentos más acertados					
Maneja la empatía					

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

Tabla 8.*Formato para conocer habilidades de trabajo en equipo*

Aspectos	Nada Satisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Neutral (3)	Satisfecho (4)	Muy Satisfecho (5)
El trabajador no acostumbra a trabajar solo					
Escucha y aprecia las opiniones de los demás					
Es excluyente con los compañeros de trabajo que se mantienen al margen					
Se esmera por compartir la información con todos los involucrados					
Persigue los objetivos en equipo					

Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

4.3.5 Estilo (Style)

El elemento estilo está relacionado con el tipo de liderazgo que se desarrolla en la organización. De acuerdo a la encuesta realizada, el estilo de liderazgo que predomina el estilo 1 de dirección.

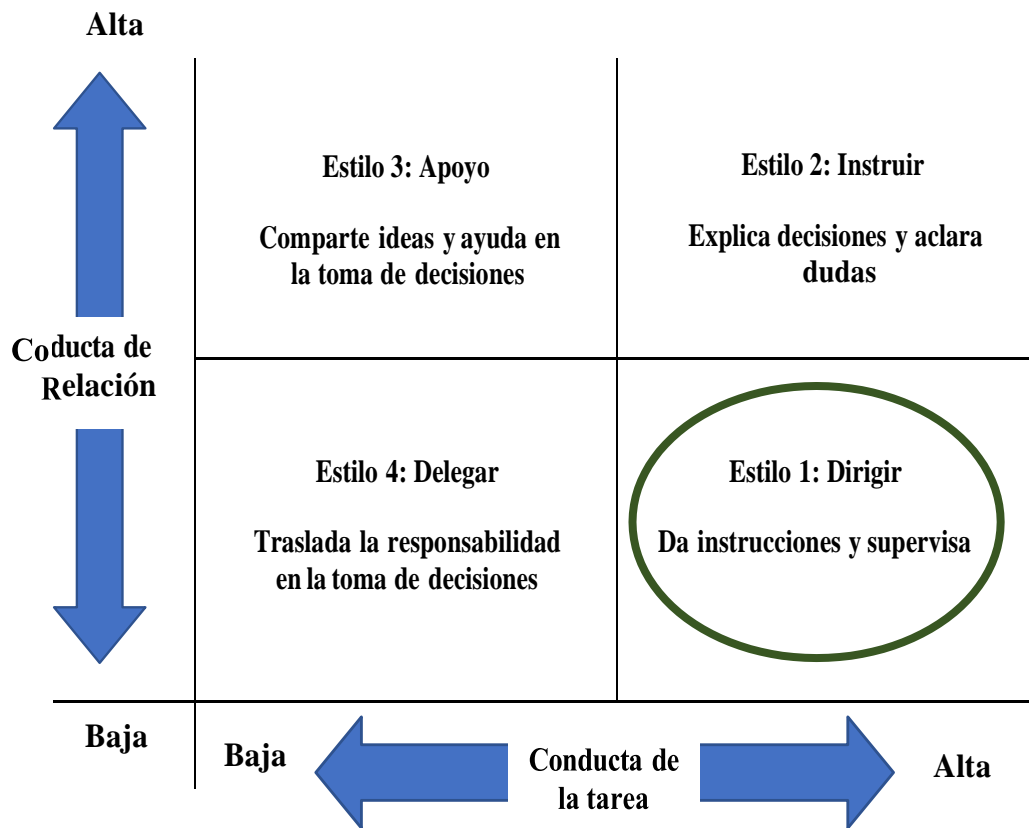
Tabla 9.*Estilo de liderazgo predominante en la empresa*

Estilo 1 Dirigir	Estilo 2 Instruir	Estilo 3 Apoyar	Estilo 4 Delegar
43%	29%	16%	13%

Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

Figura 24.

Estilo de liderazgo predominante en la empresa Pañora



Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

En la siguiente tabla, se presenta una breve descripción de cada tipo de liderazgo:

Tabla 10.

Estilo de liderazgo predominante en la empresa

Estilo de liderazgo	Descripción
Estilo de Dirección	Distribuye instrucciones y supervisar las actividades que ejecuta el personal. Es un estilo de liderazgo poco animador y muy

	poca toma en cuenta la intervención del empleado.
Estilo de instrucción	Explica cada una de las actividades a efectuar, y aviva el avance y la diligencia, es un poco más dinámico y animador que el estilo de dirección.
Estilo de Apoyo	El líder comparte ideas y asiste en la toma de decisiones, la conducta del líder de sostén y poco directivo.
Estilo de Delegar	El líder delega responsabilidades en la toma de decisiones, no obstante, la conducta es poco animadora y poco directiva

Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

4.3.6 Valores Compartidos (*Shared Values*)

Este elemento hace referencia a los valores de la organización, siendo estos los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados. Se hace necesario que la empresa Pañora S.A. de a conocer a todos los trabajadores sobre los valores que deben prevalecer en todo el funcionamiento de la organización. Se hace necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué principios y valores organizacionales tiene la empresa?
- ¿De qué manera se refleja en el personal estos valores?
- ¿Cómo se percibe la cultura organizacional?

4.3.6.1 Principios y Valores organizacionales

Estos principios se corresponden con creencias, normas y formas de actuar que regulan la tranquilidad laboral en la organización. Es importante que todos los miembros de la organización, tengan conocimiento de los principios y valores que se han establecido desde la dirección de la empresa, con la finalidad de crear identidad y compromiso en un servicio y atención de calidad.

Los principios con los que cuenta la Corporación Pañora son los siguientes:

- Eficiencia y rapidez: en la comercialización de los productos y servicio.
- Calidad: Ofrecer productos de alta calidad permitirá lograr la permanencia y el crecimiento de la empresa.
- Trabajo en equipo: para lograr unión en el personal y resultados oportunos.
- Servicio: mantener siempre una actitud servicial a quienes visiten las instalaciones y procurar satisfacer todas sus necesidades e inquietudes que presenten. Hacer sentir a nuestros clientes que son muy importantes para nosotros.
- Mejoramiento continuo: La empresa está en la obligación de entregar al mercado un producto de calidad, el mismo que éste acorde con los requerimientos del mercado meta, por lo que es indispensable que cada vez se vaya innovado y mejorando el producto y el servicio (Corporación Pañora, 2021).

En cuanto a los valores se detallan a continuación.

- Honestidad: a través de una dirección transparente de recursos, y en todas las acciones, dando seguridad a los clientes y a todos.
- Responsabilidad: Todos los empleados estarán comprometidos al desarrollo de las actividades a ellos asignadas, las mismas que serán realizadas con seriedad y responsabilidad.

- Puntualidad: en cada uno de las obligaciones asignadas para con la empresa y el cliente.
- Compromiso: Deberá existir un asentimiento voluntario de la obligación de aportar esfuerzos y capacidades al progreso de la empresa por parte de todos los que atenderán la empresa (Corporación Pañora, 2021).

4.3.6.2 Manera en que se reflejan los valores organizacionales en la empresa

En la actualidad, los empleados no conocen con exactitud los valores organizacionales, es decir, no existen estrategias que permitan a todos los miembros de la organización, conocer de manera amplia y correcta, sobre los valores y principios, por tanto, no se percibe un comportamiento o característica determinante en el clima organizacional. Esto deja ver claramente la necesidad de que se fomente en la empresa Pañora S.A. el significado de los principios y valores para que sean puestos en práctica por todos los trabajadores en sus distintos puestos de trabajo.

Se sugiere hacer la publicación de los principios y valores y que a su vez se lleven a cabo charlas motivacionales con el personal para fomentar la práctica de estos, resaltando la importancia y la incidencia en el buen desempeño de los empleados.

4.3.7 El Personal (Staff)

El elemento referido al personal, se convierte en uno de los más importantes en el modelo propuesto. El talento humano de la empresa requiere ser gestionado de manera correcta, con la finalidad de que los colaboradores, independientemente del puesto de trabajo que desempeñen, puedan estar motivados, tengan capacidad de desarrollo en sus funciones y el desempeño correcto. Este elemento busca que se reflexione en cómo la organización realiza el reclutamiento del personal, selecciona, contrata, evalúa, capacita, motiva y recompensa a los trabajadores. Este elemento da respuesta a tres interrogantes:

1. ¿Cuáles son las inquietudes y necesidades del talento humano?
2. ¿Está motivado el talento humano en la organización?
3. ¿En qué áreas se requiere personal?

4.3.7.1 Necesidades del talento humano

Las necesidades del personal pueden ser diversas, sin embargo, a través de esta investigación se pudo conocer, entre otros aspectos, que la empresa no ha llevado a cabo estrategias para evaluar y conocer el desempeño de los trabajadores. En este contexto, se considera importante recalcar los beneficios que tienen los planes de capacitación dirigidos al personal. Para ello la empresa requerirá diagnosticar las necesidades de capacitación que tenga el personal, para lo cual puede hacer uso del siguiente formato:

Tabla 11.

Formato para detección de necesidades de capacitación

Diagnóstico de necesidades de capacitación		
Fecha		
Nombres y apellidos		
Área o Departamento en el que se desempeña:		
Fecha de ingreso a la empresa		
Fecha de ingreso al puesto de trabajo		
Describa brevemente sus funciones en el puesto de trabajo:		
Describa brevemente las dificultades en el desarrollo de sus funciones		
Describa el tipo de necesidad: Formativa, Conocimiento, Desarrollo de habilidad. Otros		
Firma del trabajador	Firma del Jefe inmediato	Firma Jefe de Talento Humano
_____	_____	_____

Motivación del talento humano en la organización

Con relación a la motivación del personal, es necesario que la empresa evalúe distintas estrategias que le permitan precisar las inquietudes, descontentos, expectativas o sugerencias del personal, esto puede ser muy variado y dependiendo de la información recolectada al respecto, la gerencia deberá aprobar acciones y estrategias que den respuesta a las necesidades de motivación. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se propone como una acción, realizar un plan de capacitación al personal, como parte fundamental en el desempeño de sus funciones, lo cual contribuirá a mejorar los resultados y contribuir a la motivación en las distintas áreas.

Figura 25.

Pasos Plan de Capacitación



Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

La capacitación contribuye a la motivación del personal, por tanto, se sugiere llevar a cabo capacitaciones anuales que den respuesta a las necesidades organizacionales, fortaleciendo el desempeño de los trabajadores y minimizando las debilidades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades, bien sea en la línea de mando medio u operativas dentro de la empresa.

Se plantea a través de este trabajo de investigación, llevar a cabo la capacitación en las siguientes áreas, en función del objetivo principal de estudio relacionado con el desempeño de los trabajadores:

Tabla 12.

Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN					
Curso/taller	Objetivo	Dirigido a	Recursos materiales	Responsable	Costo
Trabajo en equipo	Realzar la importancia del trabajo en equipo y su relación en el logro de metas y objetivos	Todo el personal de la empresa	Material impreso Retroproyector Sala de reuniones Capacitador	Gerente general de Jefe de talento humano	\$ 1.000
Motivación al logro	Conocer la importancia de lograr metas y objetivos individuales y organizacionales	Todo el personal de la empresa	Material impreso Retroproyector Sala de reuniones Capacitador	Gerente general de Jefe de talento humano	\$ 1.000

Objetivos de desempeño individual y evaluación del desempeño	Aprender a diseñar objetivos de desempeño individual y su importancia en la productividad	Todo el personal de la empresa	Material impreso Retroproyector Sala de reuniones Capacitador	Gerente general Jefe de talento humano	de	\$ 1.000
--	---	--------------------------------	--	---	----	----------

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

Se recomienda que conjuntamente con el programa de capacitación, se analice la posibilidad de implementar un programa de incentivos que motive al personal, además es importante señalar que las motivaciones pueden dirigir el comportamiento del personal hacia ciertas acciones y alejarlos de otras. Cuando el trabajador está motivado, busca el éxito y se impone constantemente objetivos, asume responsabilidades para alcanzarlos y utiliza la retroalimentación para desempeñarse mejor, tanto en su vida organizacional y personal.

4.3.7.2 Áreas en que se requiere personal

Para determinar las necesidades de contratación del personal, la empresa requerirá levantar información detallada de cada puesto de trabajo actual, las funciones que se realizan y en qué áreas se hace necesario mayor número de trabajadores.

La gestión del personal es muy amplia, no obstante, a través de la presente propuesta se sugiere que la empresa lleve un registro detallado del ciclo de vida laboral de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de disponer de información oportuna que puede requerir la gerencia para la toma de decisiones respecto al personal. El ciclo de vida laboral permite a la gerencia contar con la siguiente información:

- Nombres y apellidos de los trabajadores
- Edad, lo cual se considera muy importante para la toma de decisiones, en virtud de la incidencia que la edad y experiencia tiene para el desempeño de algunos puestos de trabajo.
- Nivel educativo, esto también debe incluir información que detalle si el trabajador ya está graduado o está realizando estudios. Es necesario detallar en qué área o carrera está cursando estudios.
- Formación del trabajador, los cursos que ha realizado o talleres en los que ha participado, si están o no relacionados con el área de trabajo donde se desempeña.
- Los puestos de trabajo que ha desempeñado, precisando si ha realizado actividades de supervisión, dirección, operativos, técnicos u otros.
- Se requiere levantar información sobre las expectativas que tenga el trabajador en la empresa, es decir, sus aspiraciones dentro de la organización. Esto permitirá a la gerencia visualizar posibles candidatos para puestos de trabajo.
- Detalle de la experiencia laboral del trabajador, sus habilidades y destrezas, lo cual es muy importante para conocer en qué área puede desempeñarse o ejercer funciones.

Toda esta información, y demás que sea necesario reunir, le facilitará a la empresa o área de talento humano clasificar al personal y hacer un seguimiento a su desempeño y crecimiento dentro de la organización. Se sugiere hacer uso del siguiente formato resumen, el cual puede ser adaptado o modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En la siguiente Tabla 13 se detallan las etapas principales del ciclo de vida del trabajador, lo cual facilitará la ubicación del trabajador sirviendo de información relevante al momento de tomar decisiones vinculadas a la rotación de personal, asignación de responsabilidades, delegación de funciones, necesidades de capacitación, entre otros aspectos.

Tabla 13.

Ciclo de vida laboral

Ciclo de Vida del Empleado				
	Etapa de Incorporación	Etapa de Crecimiento	Etapa de Madurez	Etapa de Experiencia
Características de las tareas que se desarrollan más destacables	Generalmente en esta etapa de Identifican los intereses y habilidades de los trabajadores.	Ascenso Crecimiento Seguridad Desarrollo de un estilo de vida.	Mantener logros. Actualizar conocimientos y habilidades	Planifica Jubilación
Características de la actividad que realiza.	El empleado ayuda, aprende, sigue instrucciones, está dispuesto a crecer dentro de la empresa.	Apoya de modo independiente	Ayuda en la formación de otros empleados. Apoya en la realización de actividades. Participa en la elaboración de políticas internas	Retiro gradual del trabajo.
Relación con los equipos de trabajo	En la relación con los demás equipos de trabajo, se muestra como interesado en aprender y adquirir conocimientos, aprendiz.	Colaborador de actividades Participa con compromiso	Monitorea y guía en el logro de metas y objetivos Dirige equipos de trabajo	Aconseja. Sitúa. Guía.
Edad de los trabajadores	Generalmente se clasifican en esta etapa los trabajadores menores a 25 años	Este personal puede tener entre 26 y 30 años de edad	Comúnmente estos trabajadores tienen edades entre 30 y 55 años de edad	Más de 55 años
Antigüedad en la Empresa	Son trabajadores que pueden tener menos de 2 años en la empresa.	Son trabajadores que tienen entre 2 y 5 años de antigüedad en la empresa	Pueden tener entre 5 y 10 años de antigüedad	Más de 10 años

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

Partiendo de la información que se detalla en la Tabla 13, la empresa podrá realizar un registro de cada trabajador, sobre el ciclo de vida laboral el cual se recomienda actualizarlo semestral o anualmente.

4.4 Correlación entre el modelo de gestión del talento humano (7S) y el desempeño laboral

Para conocer la correlación que actualmente existe en la empresa entre el modelo de gestión propuesto y el desempeño laboral, se toma como referencia la información recolectada en los instrumentos de encuesta, entrevista. Se realiza un análisis cualitativo a los resultados y se aplica un valor de conformidad o no con los siguientes aspectos vinculados al desempeño de los trabajadores.

Tabla 14.*Correlación entre los elementos del modelo 7S y el desempeño laboral actual*

Modelo 7S de McKinsey	Desempeño laboral						
	Pertinencia Organizacional	Comunicación	Cumplimiento de procesos	Desarrollo de funciones	Liderazgo definido	Principios y valores	Capacitación y Motivación
Estrategia	2	2	1	1	1	3	2
Estructura	2	2	1	2	1	1	1
Sistemas	1	2	3	3	3	3	2
Habilidades	1	1	4	3	3	3	2
Estilos	1	2	3	4	3	2	1
Valores Compartidos	1	2	3	2	2	1	1
Personal	2	3	3	3	3	2	2

Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

Nota. Se asigna un nivel de satisfacción o no a los aspectos que inciden en el desempeño laboral que caracterizan actualmente a la organización versus los siete elementos que corresponden al Modelo propuesto de McKinsey.

Tabla 15.*Niveles de satisfacción o no utilizada en la correlación*

Nada Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

Fuente: Corporación Pañora S.A.
 Elaborado por: Autor de la investigación

Se procesaron los datos en el programa IBM SPSS, correlacionando el desempeño laboral y los elementos del método de las 7S de McKinsey, cuyos resultados se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16.

Correlación entre el Modelo de las 7S y los factores que indican en el desempeño del trabajador

		Pertinencia Organizacional	Comunicación	Cumplimiento de procesos	Desarrollo de funciones	Liderazgo definido	Principios y valores	Capacitación y Motivación
Estrategia	Correlación de Pearson	,354	,382	-,361	-,645	-,563	-,665	-,354
	Sig. (bilateral)	,437	,398	,426	,117	,188	,103	,437
	N	7	7	7	7	7	7	7
Estructura	Correlación de Pearson	,417	-,540	-,471	-,548	-,609	,198	,167
	Sig. (bilateral)	,352	,211	,286	,203	,147	,670	,721
	N	7	7	7	7	7	7	7
Sistemas	Correlación de Pearson	-,906**	-,367	,801*	,713	,700	-,101	-,283
	Sig. (bilateral)	,005	,418	,031	,072	,080	,830	,538
	N	7	7	7	7	7	7	7
Habilidades	Correlación de Pearson	-,904**	-,255	,815*	,645	,795*	,257	,079

Estilos	Sig. (bilateral)	,005	,582	,026	,117	,033	,578	,867
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Correlación de Pearson	-,801*	-,778*	,642	,592	,540	,285	-,040
Valores Compartidos	Sig. (bilateral)	,031	,039	,120	,161	,211	,535	,932
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Correlación de Pearson	-,471	-,382	,222	,484	,364	,315	,059
Personal	Sig. (bilateral)	,286	,398	,632	,271	,422	,491	,900
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Correlación de Pearson	-,417	-,540	,196	,548	,281	,149	-,167
	Sig. (bilateral)	,352	,211	,673	,203	,542	,751	,721
	N	7	7	7	7	7	7	7

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

Se aprecia en la Tabla 16 la correlación que existe entre los elementos del Modelo de las 7S de McKinsey y los factores que están vinculados al desempeño del trabajador. La mayoría de los casos, da una correlación negativa, lo que deja ver claramente la necesidad de emplear estrategias y acciones que contribuyan a mejorar los procesos en la gestión del personal, para alcanzar mayor productividad.

4.5 Beneficios de la propuesta

La propuesta generará los siguientes beneficios:

4.5.1.1 Beneficiarios directos

El personal de la empresa en todos sus puestos de trabajo, en virtud de que el modelo es integral, es decir, requiere la participación de todos los trabajadores lo cual fortalece el clima organizacional y mejora el desempeño de los trabajadores.

La dirección de la empresa, porque la gerencia podrá tener una mayor y mejor apreciación de la conformación de la empresa, información sobre las relaciones internas, el tipo de liderazgo, la comunicación, las habilidades del personal, las necesidades de capacitación, entre otros aspectos, que suman para llevar a cabo una correcta gestión del personal.

4.5.1.2 Beneficiarios indirectos

Los Proveedores y clientes, porque al estar desarrollándose de manera correcta las actividades a lo interno de la organización, esto se verá reflejado en la satisfacción de los proveedores, cliente o demás partes interesadas, al recibir un buen servicio.

4.6 Costo de la propuesta

La propuesta tiene el siguiente costo:

Tabla 17

Costo de la propuesta

Actividad	Costo
1. Estrategia: La publicación de la misión y visión en lugares estratégicos de la empresa. Esto puede hacerse por medio de marcos para publicar en pasillos u oficinas.	\$ 300

2. Estructura: Dar a conocer la estructura de la organización a todo el personal. Puede hacerse a través de difusión impresa interna.	\$ 100
3. Sistemas: se requiere la elaboración de manuales de procedimientos. Se propone la elaboración de cuatro manuales de procedimientos descritos en la Tabla 6 de la presente investigación.	\$ 2.000,00
4. Habilidades: Se requiere levantar información sobre las habilidades del personal	Sin costo
5. Estilo: Se requiere definir el tipo de liderazgo en la empresa	Sin costo
6. Valores compartidos: Es necesario que la empresa de a conocer a todos los empleados, los valores que deben caracterizar todos los comportamientos y el desempeño del trabajador. Se sugiere la difusión interna de los valores.	\$ 150
7. El Personal: Se requiere levantar información sobre las necesidades de capacitación, elaborar y ejecutar plan de capacitación. Realizar registro de datos para detallar el ciclo de vida laboral por cada uno de los trabajadores.	\$ 3.000,00
Totales	\$ 5.550,00

Fuente: Corporación Pañora S.A.
Elaborado por: Autor de la investigación

CONCLUSIONES

La empresa Pañora S.A. cuenta con una trayectoria reconocida y brinda un servicio importante para la comunidad, sin embargo; carece de un modelo de gestión del talento humano; por lo cual se resolvió acudir a fuentes bibliográficas y académicas que permitieron poner en contexto, la importancia de una correcta gestión del personal para lograr buenos resultados en el desempeño de los trabajadores.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Corporación Pañora S.A. para poder tener un enfoque global relacionado con el desempeño del personal de la compañía y con cada uno de los factores que inciden en la productividad de la misma, enfocándose o analizando los hechos que más aquejan a la organización.

Se determinaron las fortalezas y las debilidades de la gestión del talento humano en la Corporación Pañora S.A., enfocándose en los factores internos y externos que inciden en el desempeño de los empleados. Adicional, por medio del diseño del análisis FODA, la gerencia podrá disponer de información que le ayudará a precisar con mayor seguridad las acciones y estrategias para enfrentar las amenazas y debilidades.

Se diseñó los siete elementos del modelo de McKinsey que conforman el Modelo de gestión del talento humano propuesto para mejorar el desempeño del personal en la Corporación Pañora S.A. sugiriendo para cada elemento del modelo, acciones que puede llevar a cabo la empresa y así, lograr una integración de esfuerzos y disposición por parte de todo el personal, lo que finalmente incidirá positivamente en el desempeño y productividad de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Corporación Pañora S.A. basarse en el modelo de gestión del talento humano que se ha diseñado en el presente trabajo de titulación, con la finalidad de conocer los aspectos a mejorar, cambiar o corregir.

Se recomienda a los directivos de la organización que de manera periódica pueden analizar la situación actual de la compañía, enfocándose en el análisis de los factores de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa, para que de esa manera se pueda verificar si la empresa cumple con los objetivos y metas enfocados en los empleados y la retribución de ellos con cada una de las actividades asignadas.

Es recomendable que la empresa pueda verificar las fortalezas y debilidades que inciden en la gestión del talento humano en la Corporación Pañora S.A. lo cual le permitirá actuar oportunamente ante cualquier dificultad que pueda presentarse en el logro de las metas y objetivos. Para esto, se recomienda la utilización de técnicas como la encuesta al personal, con el fin de que den su punto de vista u opinión sobre la gestión y mejorar en los asuntos que así se requiera.

Se recomienda aplicar el modelo de McKinsey que se propone en el presente trabajo de titulación, el cual es considerado una herramienta importante que ayudará a mejorar el desempeño del personal en la Corporación Pañora S.A., incrementar la comunicación y contribuir a la productividad de todos sus miembros, y, por medio de la integración de los siete elementos permitirá que la empresa sea más competitiva, para lo cual se requiere del esfuerzo individual y del trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos, visión, misión y valores empresariales, lo que beneficiará directamente a la empresa y el contexto en que el talento humano se desenvuelve.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A., García, E., & Gutiérrez, É. (2017). *Modelos de Gestión de Recursos humanos*. Repositorio de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Alles, M. (2018). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bree, P. (2018). *100 Conceptos de Innovación Empresarial*. Caligrama.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos 8va Edición*. Ciudad de México: Atlas.
- Coello, A. (2021). *Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana en la provincia de El Oro*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15932/1/T-UCSG-POS-MAE-336.pdf>
- Corporación Pañora. (2021). *Quiénes somos Corporación Pañora*. Obtenido de Corporación Pañora: <https://panora.com.ec/contact/>
- Correa, W. (2018). *Modelo de Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los servidores de la Universidad Técnica de Machala*. Ambato: Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28299/1/37%20GTH.pdf>
- Corvo, H. (2019). *Lideder*. Obtenido de https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/#Que_se_considera_un_buen_desempeno_laboral

- Daft, R. (2014). *Teoría y diseño organizacional* (Décima Edición ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Daruma. (2017). *La importancia de los sistemas de Gestión Integrados*. Obtenido de <https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/sistemas-de-gestion-integrados/>
- EBS. (20 de Abril de 2018). *EUDE*. Recuperado el 21 de Mayo de 2020, de Escuela Europea de Dirección y Empresa: <https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>
- Ecured. (2015). *Ecured*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- EEE. (2020). *La importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional: 8 razones de peso*. Obtenido de Escuela de Excelencia Española: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/10/la-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional-8-razones-de-peso/>
- Elempleo. (2020). *La importancia de las competencias en el mundo laboral*. Obtenido de El empleo: <https://www.elempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/la-importancia-de-las-competencias-en-el-mundo-laboral-3327>
- Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la Investigación. *Scielo*, 171-180. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>
- Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América*, 9(3), 1-5.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del Desempeño Individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- González, Escoto, ., & Chávez, J. (2017). *Estadística aplicada en Psicología y Ciencias de la salud*. Manual Moderno.

- Heredia, F. (11 de Mayo de 2012). <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://www.pymempresario.com>: <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Hernández, E. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>
- Ibarra, M. (2018). *Investigación Mixta: Características y Ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>
- JMP. (2017). *Coeficiente de correlación*. Obtenido de Estatical Discoveri From SAS: https://www.jmp.com/es_mx/statistics-knowledge-portal/what-is-correlation/correlation-coefficient.html
- Mejia, T. (2012). <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com>: <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. . Berrett-Koehler Publishers.
- Naumov, S. L. (2018). *Gestión e Innovación del Capital Humano*. México: Patria Educación.
- Quezada, K. (2017). *Modelo de gestión del talento humano para optimizar el rendimiento laboral de la empresa Distemca S.A*. Guayaquil: Repositorio de la Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20757/1/TESIS%20QUEZADA%20VELEZ%20KELLY.pdf>
- Ríos, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC.

- Riquelme, M. (2015). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/modelo-de-las-7s-de-mckinsey/>
- Ruiz, L. (2018). *Coeficiente de correlación de Pearson: qué es y cómo se usa*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/coeficiente-correlacion-pearson>
- Ruíz, R. (2015). *El problema de investigación*. (Eumed, Editor) Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/283/81.htm>
- Serrano, J. (2017). <https://cuedespyd.hypotheses.org/2353>. Obtenido de <https://cuedespyd.hypotheses.org/2353>:
<https://cuedespyd.hypotheses.org/2353>
- Velázquez, F., & Díaz, L. (2015). *Cooperación en la formación entre instituciones*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Zenvia. (2021). *Calidad del servicio: qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales*. Obtenido de <https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>