



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG
Facultad de Estudios de Postgrados e Investigación.**

**Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:
Gestión de Talento Humano para incrementar el nivel de
desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo.**

**Autora:
Ing. Adela Carolina García Villalva**

**Director de Tesis:
Ing. Karina Viviana Loor Muñoz Msc.**

Agosto 2019

Guayaquil – Ecuador

Declaración Expresa

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

Ing. Adela Carolina García Villalva

Dedicatoria

A mis padres Rolando y Adela, hermano Rolandito, por su respaldo incondicional que siempre me han brindado.

A mi querida abuelita Cumandá, por animarme a realizar esta maestría; a mi esposo Diego, que es parte también de este logro que siempre estuvo animándome y ayudándome en todo momento con paciencia y cariño.

A todos ellos con mucho amor les dedico todo el esfuerzo invertido en esta etapa de mi vida, espero siempre estén conmigo.

Agradecimiento

A mis padres Rolando y Adela, hermano Rolandito, por su respaldo incondicional que siempre me han brindado.

A mi querida abuelita Cumandá, por animarme a realizar esta maestría; a mi esposo Diego, que es parte también de este logro que siempre estuvo animándome y ayudándome en todo momento con paciencia y cariño.

A todos ellos con mucho amor les dedico todo el esfuerzo invertido en esta etapa de mi vida, espero siempre estén conmigo.

Resumen

La investigación se desarrolla en la Corporación Internacional de Educación Continua y Profesional Ateneo S.A., la cual presenta bajo niveles de desempeño laboral que no han permitido alcanzar las metas institucionales. Aspectos como perfiles profesionales poco aptos para desempeñar las actividades, procesos de selección poco competitivos, delegación de funciones de manera incorrecta, escaso seguimiento a objetivos, inexistencia de indicadores de control, capacitaciones internas que no responden a la necesidad de sus empleados, entre otras. Para atender esta situación se plantea como objetivo: Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano que incremente el nivel de desempeño laboral de la empresa, por lo que se realizó una investigación teórica y una de campo, con encuestas al personal y una entrevista al Gerente, donde se evidencia la necesidad de mejorar la gestión hacia el personal. Finalmente, y gracias a los hallazgos obtenidos, se diseña una propuesta de atención al problema y sus causas, que incluye componentes como: una nueva estructura jerárquica, procesos de reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación continua, evaluación del desempeño, indicadores de control, retroalimentación, mejora continua y acciones de empoderamiento y motivación, con los cuales se desea aumentar los niveles de desempeño en beneficio de los trabajadores y de la empresa.

Palabras clave: gestión, talento humano, personal, desempeño laboral, administración.

Abstract

The investigation develops in the Corporación Internacional de Educación Continua y Profesional Ateneo S.A., which presents low level of job performance that has not allow reaching institutional goals. Aspects such as: professional profiles that are not according to the activities, not competitive employees' selection process, incorrect functions delegation, lack of goals monitoring, there are not control indicators, the internal training does not respond to employees' needs, and others. To face this situation the objective of investigation is: To Design a Human Talent Management Model that increase the job performance of the company, so it was done a theoretical and field research, with surveys applied to the staff and an interview to the manager, where it was evident the need to improve human talent management. Finally, and thanks to the evidence, it was designed a proposal to solve the problem and its causes, that includes components such as: a new hierarchical structure, recruiting and selection processes to its staff, induction, continue training, performance development, control indicators, feedback, continue improvement and empowering actions, and motivation, which is proposed to increase the level of performance to benefit workers and the company.

Key words: management, human talent, staff, job performance, administration.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1 Antecedentes de la investigación.....	4
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	6
1.2.1. Formulación del problema	10
1.2.2 Sistematización del problema.....	10
1.3. Objetivos de la investigación	11
1.3.1. Objetivo general.....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación de la investigación	11
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	12
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	34
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	34
2.2 Métodos de investigación	34
2.3. Unidad de análisis, población y muestra (si aplica)	35
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	35
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información ...	37
2.6. Tratamiento de la información	38
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
3.1. Análisis de la situación actual	39
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	39
3.3. Presentación de resultados y discusión	40
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	57
4.1. Justificación.....	57
4.2. Propósito general	57
4.3. Desarrollo.....	58
CONCLUSIONES	76

RECOMENDACIONES	77
-----------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingreso	40
Tabla 2: Número de clientes	40
Tabla 3: Sexo del personal	41
Tabla 4: Edad del personal	42
Tabla 5: Estado civil del personal.....	43
Tabla 6: Conocimiento de responsabilidades	44
Tabla 7: Perfil profesional acorde.....	44
Tabla 8: Capacitaciones a empleados	45
Tabla 9: Necesidad de capacitaciones.....	46
Tabla 10: Evaluación constante del desempeño del personal	47
Tabla 11: Percepción del clima laboral	48
Tabla 12: Elementos que afectan el desempeño	49
Tabla 13: Percepción del desempeño de compañeros	50
Tabla 14: Percepción de la administración de Ateneo	51
Tabla 15: Necesidad de mejorar la administración de Ateneo	52
Tabla 16: Motivación de participar activamente en la mejora de la gestión del talento humano	53
Tabla 17: Calificación de documentación de los postulantes.....	63
Tabla 18: Registro de resultados de entrevista.....	65
Tabla 19: Plan de capacitación anual	67
Tabla 20: Matriz de indicadores de control	69
Tabla 21: Ficha de control de indicadores	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo del personal	41
Gráfico 2: Edad del personal.....	42
Gráfico 3: Estado civil del personal	43
Gráfico 4: Conocimiento de responsabilidades	44
Gráfico 5: Perfil profesional acorde	45
Gráfico 6: Capacitaciones a empleados.....	46
Gráfico 7: Necesidad de capacitaciones	47
Gráfico 8: Evaluación constante del desempeño del personal.....	48
Gráfico 9: Percepción del clima laboral	49
Gráfico 10: Elementos que afectan el desempeño.....	50
Gráfico 11: Percepción del desempeño de compañeros.....	51
Gráfico 12: Percepción de la administración de Ateneo.....	52
Gráfico 13: Necesidad de mejorar la administración de Ateneo.....	53
Gráfico 14: Motivación de participar activamente en la mejora de la gestión del talento humano	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Causa y Efecto del problema de investigación	7
Figura 2: Organigrama de la empresa Ateneo S.A.	8
Figura 3: Misión de Ateneo S.A.....	9
Figura 4: Visión de Ateneo S.A.	9
Figura 5: Modelo de Talento Humano de Idalberto Chiavenato.	18
Figura 6: Diseño de puestos.	23
Figura 7: Organigrama propuesta para la empresa	59
Figura 8:: Comunicado para reclutar postulantes.....	61

INTRODUCCIÓN

La investigación respecto a la Gestión de Talento Humano para incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo nace ante la evidente necesidad de optimizar la labor desarrollada por sus empleados, la cual presenta falencias que afectan la consecución de las metas de la institución.

Ateneo S.A. se establece en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos en el 2013, bajo la razón social: Corporación Internacional de Educación Continua y Profesional Ateneo S.A. (EDUCOMPROF), con el propósito de ofrecer servicios de capacitación a particulares, empresas, e instituciones públicas a nivel nacional, pero con un especial enfoque en la provincia de Los Ríos, dada la escasa oferta de servicios de educación continua existente.

La empresa está conformada por un equipo de trabajo de diez personas a tiempo completo, más profesionales de apoyo a los temas de capacitación que se presenten, los cuales totalizan, a la fecha de elaboración de la presente investigación, 17 profesionales.

La actividad económica de la empresa requiere de personal altamente capacitado y con la experiencia suficiente para poder generar asesoramientos adecuados a sus clientes, quienes confían el éxito de sus organizaciones a Ateneo S.A., lo cual quiere decir que el nivel de desempeño de los empleados de la empresa se mide de acuerdo al cumplimiento de las responsabilidades asignadas y en base a la satisfacción de sus clientes.

La situación en Ateneo S.A., sin embargo, presenta ciertas irregularidades en cuanto al desempeño de sus colaboradores, quienes no están alcanzando los niveles deseados por la gerencia y por sus clientes durante las capacitaciones o asesoramientos brindados.

La gestión del talento humano permite la atención organizada a los equipos de trabajo desde la misma apertura de una vacante de personal, hasta su

mejoramiento continuo, pasando por el diseño del cargo, el reclutamiento, la selección, el establecimiento de objetivos o indicadores de desempeño, la inducción, la asignación de responsabilidades, la capacitación continua, el monitoreo y control. Todo lo indicado dentro de un clima de confianza, donde reine la motivación constante y el reconocimiento al trabajo.

La importancia del tema en estudio radica en que los problemas de desempeño laboral deben ser prevenidos o corregidos mediante la adaptación de la gestión del talento humano en la empresa, dado que esta analiza la situación y establece de manera organizada las acciones a seguir para mejorar dicha situación, y evitar que se repita, todo mediante el trabajo directo con el equipo de personas que trabajan en la empresa.

Con el fin de desarrollar la investigación de manera organizada, se ha establecido una estructura capitular que se divide en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. Marco Teórico Conceptual, donde se presenta el análisis de la revisión teórica de las variables en estudio, como son la gestión de talento humano y el desempeño laboral, haciendo un estudio de autores nacionales e internacionales especialistas en la temática.

Capítulo II. Marco Metodológico, establece el paradigma de investigación asumido, su modalidad, los tipos y los métodos empleados, así como las técnicas de recopilación de información de fuentes primarias y secundarias como los instrumentos empleados para el efecto.

Capítulo III. Resultados y Discusión, presenta la información recopilada y analizada, especialmente en campo, con el fin de evidenciar el problema y sus posibles causas, para desde ahí partir con la propuesta de solución que más se adapte a Ateneo S.A.

Capítulo IV. Propuesta, donde se diseña el modelo de gestión a partir de los modelos existentes, direccionado a ser parte integral de la empresa y dar solución a la problemática del bajo nivel de desempeño laboral que esta experimenta. La propuesta abarca la atención al talento humano desde el diseño de puestos hasta el mejoramiento continuo.

Finalmente, el trabajo investigativo una vez determinada y analizada la situación problemática, y planteada la estrategia de atención a la misma, establece sus conclusiones a la investigación y las recomendaciones que permitirán optimizar su ejecución.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Como antecedentes de la investigación se ejecutó una revisión de trabajos realizados previo a la misma, con el fin de conocer las acciones llevadas a cabo para dar solución al problema de desempeño laboral, generar bases sólidas al respecto y evitar la duplicidad en cuanto a los marcos propositivos.

Se analizó la tesis de Mayurí (2006), estudiante de postgrado de la Universidad Nacional Mayor San Marcos de Lima, la cual se titula: “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN”. La autora evidencia que existe un problema relacionado a la excesiva burocracia dentro de la institución que provoca una desviación de lo establecido en la misión, visión y objetivos organizacionales.

Ante lo evidenciado por Mayurí (2006) se plantea como objetivo de la investigación determinar y evaluar la manera como un Programa de Capacitación Empresarial enfocado en un grupo determinado de trabajadores a los cuales denominó Grupo A se relaciona con el desempeño laboral del Grupo Control de los empleados del FEBAN.

Finalmente, Mayurí concluye que existe la necesidad de desarrollar capacitaciones específicas hacia la atención de las debilidades de los trabajadores. Es importante indicar que, durante el proceso investigativo, la autora llevó a cabo un experimento donde se demuestra que las capacitaciones mejoran el desempeño de los trabajadores.

El trabajo investigativo de Mayurí (2006) es útil especialmente como base teórica en temáticas relacionadas al desempeño laboral y desde el punto de vista propositivo para analizar a las capacitaciones dentro de las estrategias de gestión a implementar.

Se revisó además la investigación de Aguirre (2014) de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, la cual se titula: “Planeación estratégica y productividad laboral (estudio realizado en Hotel del Campo, Quetzaltenango)”, donde se establece como problemática el bajo nivel de productividad laboral dentro del hotel. El autor establece como objetivo de la investigación: determinar la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral de los colaboradores del Hotel del Campo ubicado en la ciudad de Quetzaltenango.

Aguirre (2014) propone una guía que permita planificar las estrategias para el direccionamiento de las actividades del personal al logro de los objetivos organizacionales, lo cual incidiría positivamente en su desempeño.

Palacio (2016) en su tesis titulada: “Planificación estratégica motivacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito de Salud 12d05”, elaborada en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, identifica como problema la desmotivación de quienes laboran en el Distrito que está afectando su desempeño y perjudicando a usuarios. Ante esta problemática Palacio establece como objetivo: proveer una propuesta en base a un plan de Estrategias Motivacional que mejore el Desempeño Laboral de quienes laboran en el Distrito de Salud 12D05.

El trabajo de Zamora (2013) elaborado en la Universidad Técnica de Ambato y titulada: “Modelo de Gestión para elevar el Desempeño Laboral en Comercial Pico” evidencia una reducción del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa, la cual quiere solucionar mediante el uso de un modelo de gestión que asocie y combine recursos que permitan el alcance de los objetivos planteados.

Escobar (2016) elaboró un trabajo investigativo en la Universidad Uniandes de Ambato, al cual trataba respecto a la Gestión de Talento Humano y analizaba las estrategias de gestión laboral de los profesionales de la salud del Hospital Eugenio Espejo de la ciudad de Quito. La investigación propone el diseño de un sistema de gestión laboral que colabore en el mantenimiento de un ambiente laboral óptimo, que motive a sus funcionarios y permita disminuir los problemas

laborales dentro de la institución, mejorando incluso la calidad de vida de sus trabajadores.

Otro tema analizado fue el de: “Diseño e implementación de un programa inducción del talento humano del CONSEP”, elaborado en la Universidad Técnica Particular de Loja, por Larco (2013). En este trabajo se plantea como objetivo el desarrollo de procesos de inducción que se ejecuten mediante programas debidamente preparados, cuyo fin sea que el empleado conozca a cabalidad su organización, su puesto de trabajo, y lo que la institución espera de él, esto con el fin de mejorar su desempeño.

Arrobo (2013) plantea una investigación titulada: Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A., desarrollada para la Universidad Tecnológica Equinoccial, el cual plantea resolver los problemas de escasos controles dentro de la institución, y su afectación sobre el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados, es decir sobre su desempeño. Se propone al final un modelo de gestión de talento humano enfocado en el desarrollo de competencias que resuelva la problemática.

Se hace además mención a la investigación de De León (2013) sobre Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu, donde se analiza el nivel de desempeño de los trabajadores de estas empresas en el sector, para finalmente, y de acuerdo a esa base establecer acciones de gestión de talento humano que mejoren el desempeño de cada trabajador.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

De acuerdo con datos preliminares aportados por la gerencia de Ateneo S.A., la empresa presenta un nivel de desempeño laboral por debajo de los niveles óptimos que se esperan en una empresa dedicada a la capacitación a otras empresas. Estos niveles se perciben el desempeño solo a un 65%, ante el cumplimiento de objetivos empresariales en torno a la satisfacción del cliente,

ventas de cursos de capacitación, recuperación de cartera vencida, entre otros aspectos importantes para el adecuado desarrollo de su actividad económica.

Las potenciales causas identificadas sobre el problema en estudio se explican en el siguiente diagrama:

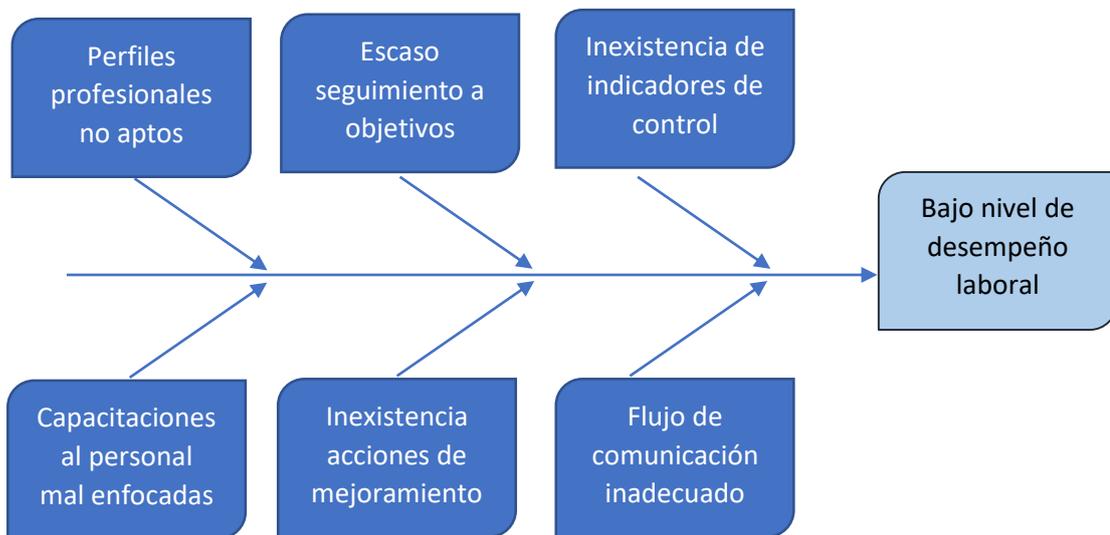


Figura 1: Diagrama Causa y Efecto del problema de investigación. Elaborado por: Autora, a partir de un análisis en el sitio donde se pudieron evidenciar las principales potenciales causas del problema.

El problema en análisis se presenta dadas algunas causas, las cuales en su conjunto afectan el desempeño general de la empresa. Entre estas causas se encuentra la existencia de profesionales con perfiles poco aptos para desempeñar las actividades que se requieren dentro de Ateneo S.A., lo cual a su vez evidencia procesos de selección poco competitivos, que no permiten la contratación de personas con los perfiles adecuados. El delegar funciones a trabajadores que no presentan las capacidades suficientes para desempeñarlas podría ocasionar serios problemas en cuanto al cumplimiento de los objetivos, lo que merma los niveles de desempeño laboral generales.

A continuación, el organigrama de la empresa a la fecha de elaboración de la presente investigación:

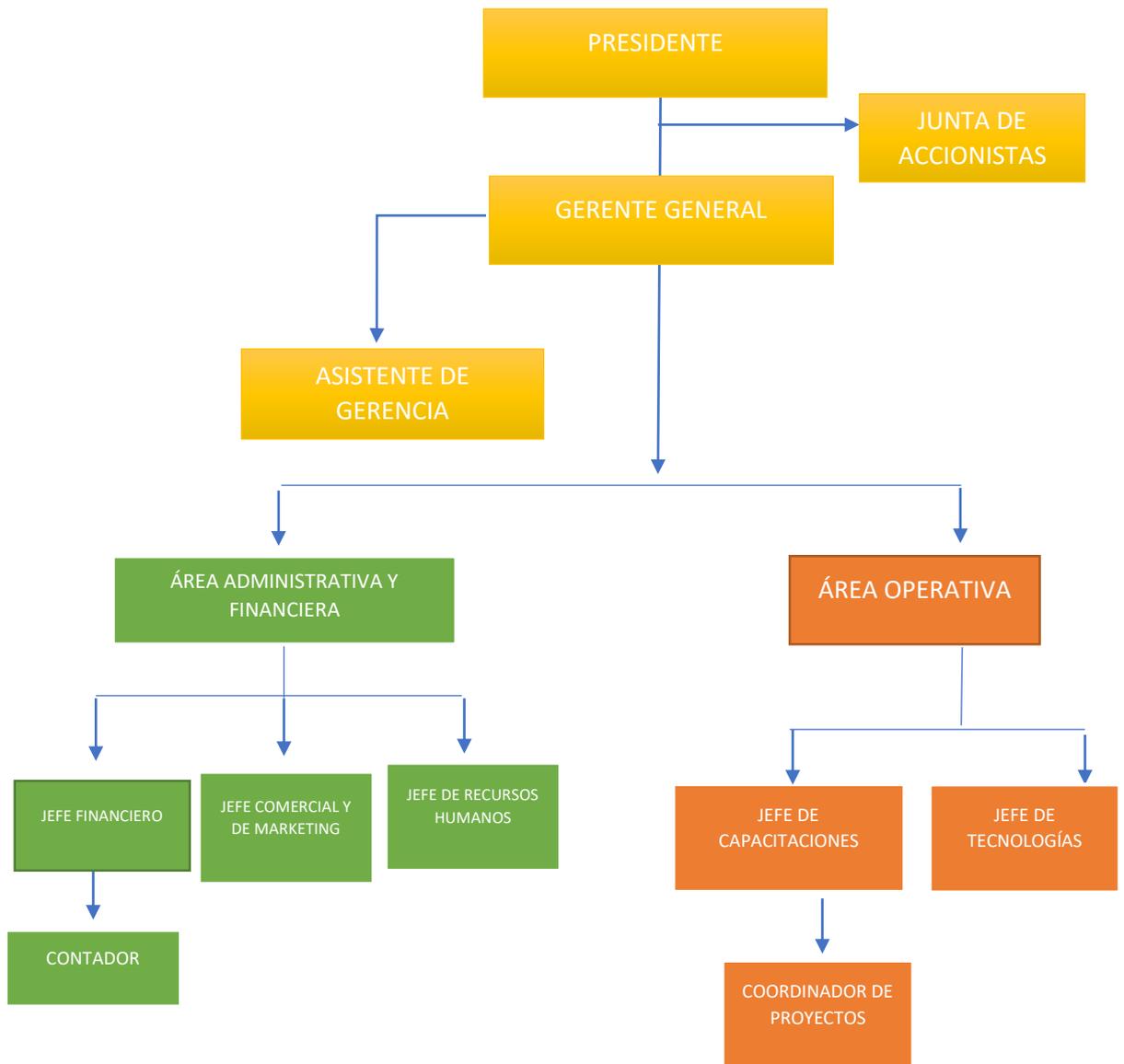


Figura 2: Organigrama de la empresa Ateneo S.A. Elaborado por: Autora, a partir de la información obtenida de Ateneo S.A. (2018)

Otra de las potenciales causas se refiere al escaso seguimiento a objetivos, los mismos que se evidencian en su misión y visión:

Contribuir al desarrollo de la sociedad impartiendo capacitaciones, con la finalidad de satisfacer y fomentar la superación personal, a través de los servicios de perfeccionamiento, adiestramiento, y certificación de personas con excelencia, para lograr una mejor calidad de vida en los involucrados.

Figura 3: Misión de Ateneo S.A.

Hasta el año 2020 convertimos en una Institución destacada a nivel nacional en la formación de líderes y emprendedores, mediante la actualización permanente de conocimientos, brindando un servicio de calidad y excelencia.

Figura 4: Visión de Ateneo S.A.

Lo establecido en la misión y visión de la empresa sugiere el seguimiento y medición de varios objetivos, los mismos que de acuerdo con la gerencia no han sido alcanzados, y no se conoce que acciones están aportando a su logro, y su nivel de aporte.

El nulo seguimiento a objetivos va de la mano con la inexistencia de indicadores de control que permitan primero dar a conocer al personal la manera como la empresa los va a medir y su aporte a ella, y segundo direccionar el trabajo hacia la consecución planificada de los objetivos. El escaso control dentro de la empresa ha ocasionado la desviación de los resultados respecto a los objetivos, lo cual disminuye también el nivel de desempeño laboral.

Otro de los aspectos que han causado inconvenientes en el correcto desempeño de los empleados es que gran parte de las capacitaciones no responden a la necesidad de sus empleados en cuanto a preparación continua, que a su vez les permita mejorar su asesoramiento y capacitación a clientes.

A pesar de ser evidentes las causas que conllevan a la existencia de un bajo nivel de desempeño laboral, no se han establecido en la empresa acciones de mejora que procuren atender cada inconveniente, corrigiéndolos e incluso prevenir futuros acontecimientos que afecten el desempeño laboral de los empleados.

Finalmente, se establece como potencial causa al inadecuado flujo de comunicación interna y externa de la empresa. Internamente no se aplican técnicas que motiven o incentive la comunicación entre departamentos que mejoren su accionar en equipo, y externamente no se evidencian facilidades para que el cliente exponga sus comentarios, quejas o sugerencias respecto al servicio recibido. Esto evita a la empresa retroalimentarse y establecer acciones de mejora respecto a su desempeño.

1.2.1. Formulación del problema

Ante la situación problemática evidenciada se formula como problema científico el siguiente: ¿Cómo incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo?

1.2.2 Sistematización del problema

Del problema de investigación se derivan los siguientes subproblemas:

- ¿Qué teorías fundamentan el problema de desempeño laboral existente en Ateneo S.A.?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Ateneo S.A. en cuanto al nivel de desempeño laboral?
- ¿Qué elementos de la gestión de talento humano se adaptarían mejor a la situación de la empresa?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la teoría relacionada al desempeño laboral y la gestión de talento humano.
- Determinar la situación actual de la empresa Ateneo S.A. en cuanto al nivel de desempeño laboral.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano adaptable a la situación de la empresa.

1.4. Justificación de la investigación

La realización de la presente investigación se justifica desde el punto de vista social, académico y profesional.

En lo social es importante dado que una sociedad educada, es una sociedad que progresa, y la existencia de instituciones públicas o privadas que ofrezcan servicios educativos de calidad siempre aportarán en el desarrollo de las sociedades, por lo que es entonces importante que empresas como Ateneo garanticen que los conocimientos a compartir sean de calidad, y sean transmitidos por profesionales realmente conocedores de la temática y haciendo uso de técnicas amigables con los clientes.

Académicamente, el desarrollo de esta investigación mejoraría, mediante la gestión de talento humano, la oferta de los servicios de educación continua, lo cual permitiría aportar con la educación de profesionales y no profesionales que desean ser más competitivos en sus respectivas ramas de trabajo.

Desde el punto de vista profesional, la mejora del desempeño de quienes ofrecen servicios de capacitación y asesoramiento empresarial permitiría contar con una empresa altamente competitiva, que aportaría significativamente al desarrollo empresarial de sus clientes, lo cual beneficiaría no solo a las empresas sino también a sus clientes.

1.5 Marco de referencia de la investigación

- La Gestión

Merli (1997, p. 1) conceptualiza a la gestión como: "capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en la posición de alcanzar el éxito tanto a corto como mediano y largo plazo". Este concepto evidencia la relación que al autor hace de las personas con el éxito, el talento del personal aporta a la consecución de los objetivos empresariales.

Jiménez, Arce y Sánchez (2013) añaden que las organizaciones necesitan a las personas para alcanzar los logros deseados, y son las personas quienes además deben hacer frente acertadamente a los cambios que se presente.

Génesi y Suárez (2010) aportan a la definición de gestión indicando que esta trata de los sistemas que se basan en el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos con el fin de que se satisfaga a los clientes.

Sobre la gestión, Carballo (2013) considera que para que este alcance el éxito es necesario que se centre en los elementos más importantes de las organizaciones.

Jaramillo (2005) por su parte estima necesario que se considere a la gestión de personas un elemento importante y estratégico, capaz de representar una ventaja competitiva en la organización, lo que eleva la importancia de que existan y se ejecuten procesos de gestión del talento humano.

- Modelos de gestión

Para March (2008) las empresas están dentro de una amplia red de interacciones donde existen personas con diversos criterios, gustos y preferencias, metas, e intereses, ya sean estos últimos afectivos, materiales o espirituales. Ante esta gran gama de características que varían con cada individuo, es necesario establecer acciones que generen un ambiente de confort y motivación en la organización, siendo aquí donde la gestión toma un papel importante

March (2010) manifiesta que un modelo gestión se constituye como un conjunto de acciones encaminadas al logro de objetivos de una empresa o institución; lo cual lo hace por medio de estrategias y el cumplimiento de actividades enfocadas al cambio y direccionamiento apropiado con la finalidad de brindar un buen servicio y contar con personal altamente calificado para que labore en una empresa, es evidente que la óptima aplicación del proceso administrativo como es: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, al mismo tiempo actuar de manera oportuna efectuar el proceso de inscripción, comunicación, seguimiento y facilitar el acceso a la información.

López, (2014) afirma que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia, objetivos rigurosos y estructurados para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continuas hacia las que deben orientarse los esfuerzos de esta”, es decir que a través de un modelo de gestión se puede gestionar la labor de toda una empresa debido a que cuenta con un diagnóstico que mide los aportes y avances que esta va teniendo a lo largo de su desarrollo.

Cassina (2008), indica que la gestión proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la con creación de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Para el autor este término se enfoca directamente con el de liderar, el cual se enfoca a la realidad de una empresa y su forma de llevar o conducir su negocio, para que de los resultados esperados a corto o largo plazo.

Rodríguez (2006), señala que un modelo de gestión es necesario para optimizar los procesos dentro del departamento de administración, finanzas y del talento humano. Lo expuesto en este caso por el autor es realmente convincente debido a que si se cuenta con un modelo de gestión a través de este se puede lograr optimizar no solo los procesos administrativos sino también aquellos relacionados a la economía de un negocio.

De acuerdo con Rubio (2008) un modelo de gestión centra su importancia en el hecho de que la empresa cuenta con un grupo dinamizado, capaz de entregar todo por su labor, para hacer que esta crezca en personal y producción. La administración del talento humano requiere de un modelo dinámico, donde las cosas se manejen desde el punto de vista humano, para que el empleado se sienta a gusto por la labor que desempeña.

Para que un modelo de gestión sea eficaz deberá definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de Almacenes La Ganga, sino también para que el cliente interno se base en construir la paz interna y desarrolle su relación intrapersonal y pueda interactuar de manera eficiente en su relación interpersonal con el cliente externo aumente nuevas prácticas, nuevas técnicas de armonización interna, etc.

Según Rojas (2014) implementar un modelo de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad, ya que una técnica de gestión ofrece pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los recursos en una entidad empresarial, abordando la gestión de la calidad y la rentabilidad.

- Gestión de Talento Humano

Para Majad (2016) la gestión del talento humano se define como la filosofía gerencial respecto a los valores, las creencias, los roles, las organizaciones, y la sociedad.

Majad considera que toda organización requiere que sus empleados dispongan de un adecuado equipamiento motivacional, donde interactúan la necesidad de crecimiento personal, de autodeterminación y la disposición al cambio.

Rey (2004) establece que el trabajo dentro de las organizaciones requiere de la existencia de varios aspectos, como la identidad, la cultura y la filosofía, que deben estar íntimamente relacionados, conectados y siempre informados. Estos aspectos permiten a los trabajadores “saber qué se es, qué se hace, a dónde se quiere llegar, cómo se hace, productos y servicios, entorno próximo y remoto donde desarrolla su actividad, comunicaciones y comportamiento.

Chiavenato (2009) define a la gestión de talento humano como el grupo de políticas y prácticas requeridas para regir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Para Chiavenato la gestión del talento humano busca integrar, formar, evaluar y remunerar adecuadamente a los empleados. Es importante, de acuerdo a Chiavenato, que quienes administran al talento humano se involucren en los procesos de reclutamiento, entrevistas, selección y formación.

Chiavenato (2008) la gestión del talento humano es un tema de gran sensibilidad dentro de cómo se piensa en las organizaciones, dependiendo mucho de la cultura, la estructura organizacional, el ambiente de trabajo, la actividad económica, los procesos internos y demás elementos que inciden sobre esta.

Para Baguer (2001), las empresas deben procurar que cada persona ocupe el papel idóneo dentro de la empresa, aspecto que la gestión del talento humano realiza de manera adecuada.

García (2010) manifiesta que entre las ventajas de la gestión del talento humano se encuentra: la mejora de los niveles de desempeño laboral, la mejora de la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos, se aclaran las funciones y responsabilidades de los trabajadores, se evalúa subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, y se evalúan los resultados.

Montilva (2009) considera que la gestión del talento humano en lo que respecta a instituciones dedicadas a actividades de tipo educativas no difiere de lo que normalmente se aplica a nivel de empresas. A nivel educativo, es necesario atender acciones de coordinación, planificación, organización, y evaluación.

Montilva añade que quien administra una institución que brinda servicios educativos debe definir metas y estrategias para su alcance, para lo cual requiere de habilidades en cuanto el diseño de estructuras y la definición de tareas y procesos, la ejecución de acciones que motiven a sus empleados, ser parte de las actividades en desarrollo, optimizar el flujo de comunicación entre todos los niveles jerárquicos y dar seguimiento a las tareas.

El talento, por otro lado, y según Jericó (2001) es aquella gente que presentan capacidades enfocadas y alineadas en hacer cosas para el mejoramiento de los resultados de la organización.

Modelo de Gestión de Talento Humano

Bonilla y Medina (2014) consideran que gestionar al talento humano tiene que ver con la priorización de las personas sobre el capital económico, lo cual es base fundamental para el desarrollo de las empresas.

Para Caicedo y Acosta (2012) los modelos de gestión de talento humano deben considerar a la persona como el artífice de cambio, quien mejora y desarrolla las organizaciones, dejando en el pasado la percepción del trabajador como solo un recurso más dentro de los procesos productivos que debe ser administrado como a los materiales, el capital y demás elementos. Los autores manifiestan que las personas deben ser consideradas como seres con talentos, con necesidades, intereses y aspiraciones, capaces de dar sentido a los procedimientos y agregar valor a las empresas.

De acuerdo a información tomada de la revista Capital Humano (2008), el talento humano moderno no solo piensa en la retribución económica como factor de motivación dentro de las organizaciones, más bien exige además satisfacer sus

necesidades fuera de las prácticas tradicionales, por lo que la empresa debe adaptarse a estas nuevas generaciones de profesionales.

Modelo de Chiavenato

Chiavenato (2009) propone como modelo de gestión del talento humano un modelo basado en:

- Incorporación de las personas
- Colocación de las personas
- Distinción a las personas
- Superación profesional de las personas
- Conservación de las personas
- Control de las personas

La interacción armónica entre estos elementos permitirá, de acuerdo a Chiavenato (2009), obtener buenos resultados en cuanto al desempeño de las personas dentro de la empresa.

Chiavenato (2009) manifiesta que la incorporación de las personas trata respecto al reclutamiento y a la selección del personal idóneo para la organización, el autor indica que el generar procesos de reclutamiento y selección óptimos permitirá a la empresa ahorrar recursos en cuanto al tiempo de inducción, capacitación, y disminuir el nivel de riesgo en la aplicación de los procesos del cargo a suplir.

La colocación de las personas, elemento propuesto en el modelo de Chiavenato (2009) incluye la necesidad de orientar al talento humano dentro de la empresa, principalmente cuando este es nuevo, así como definir el modelo de trabajo a desarrollar, y establecer la manera como este será evaluado. El autor considera que al ejecutarse lo propuesto por la colocación de las personas, el nuevo talento humano podrá iniciar su trabajo rápidamente.

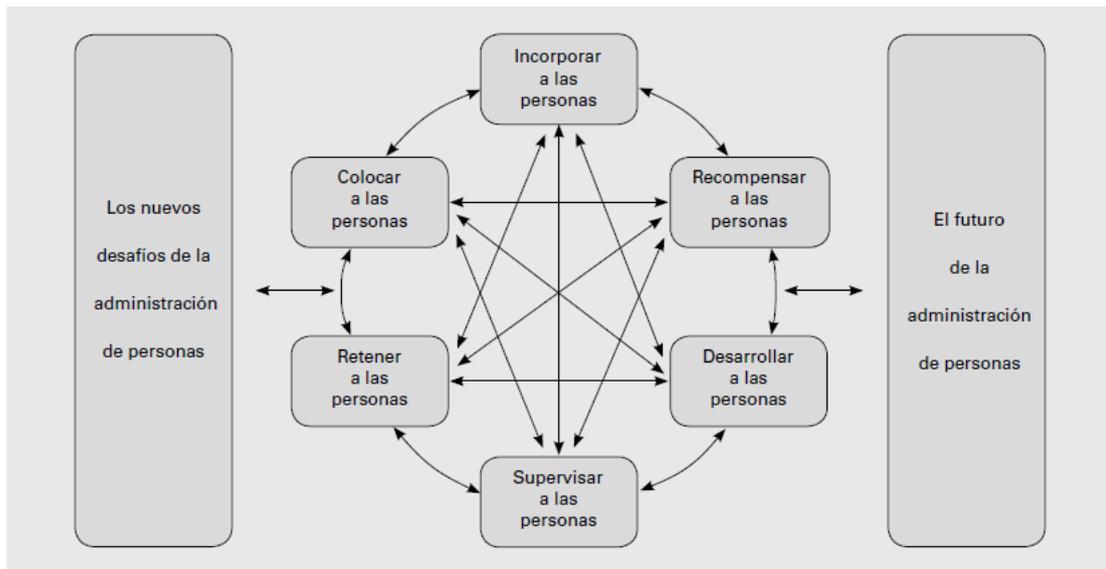


Figura 5: Modelo de Talento Humano de Idalberto Chiavenato. Tomado de Chiavenato (2009) donde se explica la manera como el autor sugiere sea gestionado el personal de las organizaciones.

Chiavenato (2009) propone que la recompensa a la persona es el mejor incentivo para un buen trabajo, por lo cual sugiere que se establezcan de manera justa los sueldos de acuerdo al cargo y funciones desempeñadas, existan programas de incentivos, así como prestaciones y servicios adicionales para los empleados.

En cuanto al desarrollo de las personas, Chiavenato (2009) manifiesta que los programas de capacitación son la mejor manera de atender problemas de desempeño o de obtener el desarrollo de ciertas capacidades en el personal, en beneficio propio y de la organización.

Chiavenato (2007) indica, además, que la retención de las personas es clave para su motivación y compromiso con la empresa, por lo que aspectos como el adecuado manejo del clima organizacional deben ser considerados con la importancia que se merecen.

Finalmente, Chiavenato (2007) propone como elemento a la supervisión de las personas, donde se debe medir su desempeño mediante indicadores de control

que permitan generar resultados que demuestren el desenvolvimiento de los trabajadores en la organización.

Es importante añadir a la propuesta de Chiavenato, que este sugiere además la adecuación de procesos enfocados en 6 vertientes:

- Admisión de personas (reclutar y seleccionar)
- Aplicación de personas (diseñar indicadores de desempeño y evaluarlos)
- Compensación laboral (sueldos y beneficios)
- Desarrollo de las personas
- Retención del personal (capacitación)
- Control de las personas.

Sobre estos procesos influyen condiciones externas e internas de la organización.

A continuación, la explicación de Chiavenato a las vertientes:

Vertiente de admisión de personas: aquí se establecen los aspectos relacionados al reclutamiento y a la selección de personal, es decir da respuesta a interrogantes como: ¿Quién debería trabajar en la empresa?, para lo que se requieren procesos que indiquen cómo contratar nuevos trabajadores desde el reclutamiento hasta su selección final, buscando garantizar que quienes se escojan cumplen con las competencias necesarias para ejecutar determinado puesto de trabajo.

Vertiente de aplicación de personas: incluye la división de cargos y salarios, es decir ¿Qué deberán hacer las personas?, para lo cual se requiere la existencia de procesos que diseñan cada una de las actividades que los trabajadores ejecutarán, la manera como estas deben ser orientadas y como se evaluará el desempeño. Se debe incluir, de acuerdo con Chiavenato (2007) el diseño organizacional y de cargos, así como su descripción.

Vertiente de compensación de las personas: toma en consideración los beneficios sociales, es decir responde a la interrogante de ¿Cómo compensar a las personas?, para lo cual se requiere el establecimiento de los procesos que dispongan cuáles van a ser los incentivos y cómo estos podrán ser obtenidos. Chiavenato (2007) considera como compensaciones a las recompensas monetarias, servicios sociales, entre otros.

Vertiente de desarrollo de personas: aquí entran las capacitaciones, es decir responde a la interrogante ¿Cómo desarrollar a las personas?, siendo importante de acuerdo con Chiavenato (2007) que existan procesos claros en torno a la identificación de las necesidades de capacitación, la planificación de la capacitación, su ejecución y la evaluación del beneficio provocado en el desempeño de los empleados.

Vertiente de mantenimiento de personas: intervienen los aspectos de higiene y seguridad, y responde a la interrogante ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? dado lo vital que es evitar la fuga de personal competente. Chiavenato (2007) manifiesta que se requiere la creación de condiciones ambientales y psicológicas que satisfagan las actividades de las personas, donde se incluye la gestión de la disciplina, calidad de vida y el mantenimiento de las relaciones entre trabajadores.

Vertiente de evaluación de los trabajadores: da respuesta a la interrogante ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Es decir, evidenciar qué tan bien se están desempeñando, esto procurando controlar la manera como se realizan las actividades para garantizar la consecución de las metas organizacionales.

Modelo de Taylor y Harrison

Taylor y Harrison (1991) presentan un modelo de gestión de talento humano que se basa en la Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano. Los autores manifiestan que la planeación estratégica en las organizaciones establece el camino a seguir, el proceso que se requiere cumplir para establecerse en un determinado mercado y ser competitiva, para lo que requiere

planificar incluso a su talento humano dado que este representa el motor que permite el recorrido sobre el camino hasta alcanzar metas establecidas.

Taylor y Harrison (1991) consideran que la planeación estratégica en el talento humano juega un papel fundamental en el mundo globalizado, dado que las organizaciones deben afrontar de manera organizada cada uno de los retos que se presenten, por lo que la potenciación del personal es necesaria

Los autores consideran que la planeación estratégica debe enfocarse en aspectos como:

- Establecer las necesidades de personal
- Incorporar buenos empleados
- Mantener buenos empleados
- Aprendizaje continuo

Para Taylor y Harrison (1991) establecer las necesidades de personal significa determinar dentro de la organización cuáles serán los puestos necesarios, el perfil del potencial trabajador, y las funciones del cargo. Además, es importante establecer cómo se medirá el desempeño del trabajador.

En cuanto a la incorporación de buenos empleados, los autores indican que la empresa debe garantizar una selección de trabajadores cuyo perfil y cualidades estén acorde al diseño del cargo esto con el fin de mermar el riesgo a un mal desempeño laboral.

Taylor y Harrison (1991) manifiestan que mantener buenos empleados garantiza el alcance de los objetivos organizacionales, dado el buen desempeño que estos tendrán dentro de la empresa.

De la misma manera, los autores consideran necesario, dentro del plan estratégico de talento humano a la ejecución de una estrategia de aprendizaje continuo que permita fortalecer las capacidades del personal y mantenerlo actualizado y competitivo en su puesto de trabajo.

Es importante indicar que la planificación estratégica de talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que la empresa necesita para que asuma las responsabilidades que requieren atención.

Modelo de García

García (2010) propone un modelo de gestión enfocado en el control del talento humano como medio para mejorar el desempeño laboral. Este modelo está compuesto por cuatro técnicas que permitan monitorear adecuadamente al personal y mejorar su desenvolvimiento en la empresa: comparación, las escalas, la lista de comprobación, y el análisis de la ejecución del trabajo.

La Comparación, de acuerdo con García (2010) mide el desempeño de cada trabajador utilizando estrategias como:

- El alineamiento: se realiza una lista de elementos a evaluar desde el de mayor importancia hasta el de menor importancia. Así el trabajador podrá organizar su trabajo de acuerdo a las actividades dando el tiempo necesario a aquellas actividades con mayor grado de calificación. Las ventajas de esta técnica se enmarcan en su sencillez, no necesita mayor capacitación y no requiere recursos monetarios para su aplicación.
- La comparación por pares: se realiza la comparación del trabajo de empleados con las mismas características con el fin de generar sana competencia.
- La distribución normal forzada: facilita la calificación del talento humano de acuerdo a las proporciones que a continuación se detallan: 10% puntuación muy inferior, 20% puntuación inferior, 40% puntuación promedio, 20% con puntuación superior y 10% con puntuación muy superior. Si se analiza el porcentaje de puntuación se puede indicar que pertenecen a una estadística de tipo normal.

Respecto a las escalas, García (2010) manifiesta que estas miden a los trabajadores haciendo uso de una escala previamente determinada y que contiene a nivel horizontal las características esperadas del empleado y de manera vertical los niveles máximos y mínimos a calificar. Las escalas pueden ser: escalas continuas, cuando presentan continuidad en el punto de medición y discontinuas cuando no se presenta medición continúa de un grado al otro.

Sobre la lista de comprobación, García (2010) comenta que puede ser de dos formas: Lista de verificación ponderada, o lista de verificación de preferencia. Es ponderada cuando enlista afirmaciones que previamente se establecen con cuidado, estas afirmaciones oscilan en un rango entre 25 y 100. La lista de verificación de preferencia presenta grupos de frases de cuatro en cuatro, siendo la mitad de estas frases acordes a la conducta del trabajador en análisis y las otras dos no.

García (2010) comenta que el análisis de la ejecución del trabajo es una técnica de evaluación recomendado por Peter Drucker, que busca establecer objetivos por cargo sobre los cuales cada trabajador asume su responsabilidad, sabiendo que debe alcanzar los objetivos establecidos para obtener una buena calificación de desempeño.

El diseño de puestos de Jiménez, Arce y Sánchez

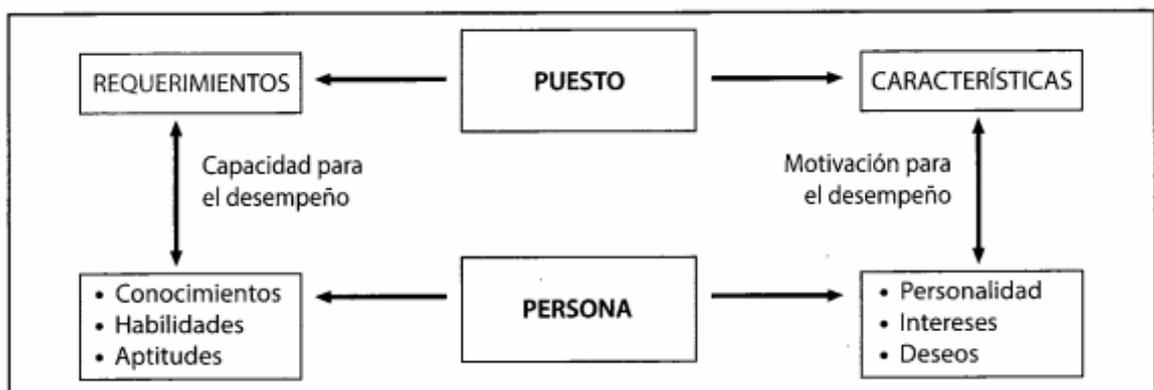


Figura 6: Diseño de puestos. Tomada de Jiménez, Arce y Sánchez (2013)

Jiménez, Arce y Sánchez (2013) indican que se requiere del uso de técnicas para el adecuado diseño de puestos y la garantía de cumplir con la estrategia de atracción y retención de persona con las competencias adecuadas para el trabajo.

Los autores consideran importante que se durante el diseño se garantice comunicar con claridad a los trabajadores sus responsabilidades, de manera que se eviten rutinas que los agote o que sean redundantes. Se sugiere además que el diseño de puestos incida positivamente en la motivación del empleado, y que este esté consciente de su aporte a las metas institucionales.

Castillo (2009) manifiesta que es necesario que el trabajador perciba que su trabajo tiene un papel importante en el alcance de las metas organizacionales, dándole cierta autonomía y retroalimentándolo para su mejoramiento continuo.

Wilden, Gudergan y Lings (2010) consideran uno entre los mayores retos del departamento de talento humano destaca la adecuada incorporación del empleado a la organización, por lo que se requiere llamar la atención de talentos desde el momento que se oferta un determinado puesto.

Wilden, Gudergan y Lings (2010) sugieren que las organizaciones consideren ofrecer paquetes de beneficios psicológicos, económicos y funcionales que la hagan atractiva en el mercado laboral, para así poder tener mayores posibilidades de atraer personal competitivo.

La gestión del talento humano en la educación

Según Murillo y Roman (2010) la gestión del talento humano en el sector educativo requiere considerar la calidad de sus docentes y de la gestión.

Balakrishnan y Vijayalakshmi (2014) manifiestan que es una prioridad que se atraiga y retenga a los empleados talentosos, especialmente en el ámbito educativo, recalcando los autores que únicamente mediante la educación un

país puede alcanzar el desarrollo económico sostenible que se desea, y esto a su vez requiere de invertir en capital humano de calidad.

Para Sánchez y Corte (2015) en el sector de la educación se hace poco uso de herramientas que permitan incorporar talentos a las organizaciones, lo cual se debe a generalmente se da cumplimiento a lo establecido en la normativa legal educativa de cada país, la misma que suele carecer de políticas y procesos adecuados de gestión de talento humano.

De acuerdo con Moreno (2006) el sector educativo en economías desarrolladas se caracteriza por contar con docentes calificados, sin embargo, estos son cada vez más escasos y su retención es compleja.

Como aporte a lo indicado, Manso y Ramírez (2011) confirman que los países con mayor éxito en el campo de la educación son aquellos que han diseñado estrategias que logran mantener a los mejores profesores mediante la ejecución de políticas de atracción y retención direccionadas a los docentes con mayores competencias.

Desempeño laboral

Villa (2009) manifiesta que el control del desempeño laboral es un proceso que busca valorar, de la manera más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los colaboradores de las empresas.

Bohórquez (2004) define al desempeño laboral como el resultado logrado por un trabajador en un periodo de tiempo, en relación con el objetivo previamente propuesto en la organización. Bohórquez manifiesta que el desempeño debe contener actividades palpables que puedan ser observadas, medidas, controladas, mejoradas, etc.

Chiavenato (2007) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la

organización. Es decir que es la gestión de los empleados y la función que estos cumplen para mejorar el nivel de una empresa o institución con la finalidad de que cumplan sus metas.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Se puede plantear que el desempeño corresponde a las habilidades que posee cada empleado para cumplir sus funciones dentro del marco laboral.

Robbins, Stephen y Coulter (2013) conceptualizan al desempeño laboral como el proceso que determina el grado de éxito de una organización o trabajador en relación al alcance de las actividades encomendadas y logro de sus objetivos laborales.

Robbins et al. (2013) consideran que los índices de desempeño laboral muestran los resultados de la evaluación en cuanto al logro de las metas estratégicas establecidas.

Por su parte Robbins y Judge (2013) comentan que dentro de las empresas usualmente solo se analiza la manera como los colaboradores llevan a cabo sus actividades, donde se incluye la descripción del cargo, sin embargo, en la actualidad, en empresas menos jerárquicas y más serviciales se necesita información que reconozca los siguientes tipos de conductas consideradas como desempeño laboral: desempeño de las tareas, civismo y falta de productividad.

El desempeño de las tareas se enfoca en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que deben ejecutarse durante el proceso de producción de determinado producto o servicio.

El civismo por su parte son las actividades que aportan al ambiente psicológico de la empresa, por ejemplo: brindar ayuda a los demás a pesar de que no lo hayan solicitado, respetar a los compañeros y demás miembros de la empresa, sugerir mejoras de manera constructiva, se positivos, entre otras.

La falta de productividad agrupa a las acciones negativas que deterioran la imagen de la organización, entre las conductas más comunes están: el robo, los daños a la propiedad, comportamiento inadecuado con el personal, faltar al trabajo continuamente.

Importancia del desempeño laboral

Robbins y Judge (2013) consideran que el desempeño laboral es importante debido a que la empresa necesita conocer cómo evaluar a sus trabajadores, medir su desempeño, sobre qué base definir estrategias y afinar la eficacia dentro de las empresas. Los autores manifiestan que el proceso de medición del desempeño se debe alinear a la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de cada cargo.

Control de desempeño laboral

Lincoln (2012) comenta que el control de desempeño laboral permite a las organizaciones realizar la medición del nivel de eficiencia de las funciones encomendadas a su personal. Evaluar el desempeño permite mejorarlo, lo cual afecta positivamente a la organización.

Lincoln (2012) manifiesta que la evaluación del desempeño ha evolucionado a través del tiempo, siendo hoy en día muy común que las empresas establezcan sus propios indicadores de desempeño creados de acuerdo al elemento a medir. El autor manifiesta que generaciones de la evaluación se identifican mejor si se hace uso de los términos: medición, descripción, juicio y negociación.

Lo indicado por Lincoln (2012) coincide con Chiavenato (2007) quien manifiesta que en la actualidad la visión empresarial respecto a la gestión del recurso humano ha evolucionado, siendo ahora necesario fijar nuevos conceptos en cuanto al significado del desempeño en una organización determinada. Las empresas deben diseñar nuevos índices que permitan medir el desempeño de acuerdo a sus necesidades, siendo importante que los índices tengan significado para los evaluados, para lo cual no deben representar un componente financiero, más bien una ganancia de valor.

Según Rodríguez (2006), al hablar del desempeño laboral se refiere a que el trabajador pone de manifiesto sus habilidades, las mismas que van de la mano de las actitudes y aptitudes que poseen en función de aquellos objetivos planteados de forma personal, los mismos que se traza cumplir en un determinado periodo, los mismos que deben estar enfocados en políticas y lineamientos a seguir de acuerdo al campo en el cual se desenvuelve.

Para concluir el desempeño laboral destaca el desenvolvimiento de los empleados, los mismos que siempre buscan ser los mejores y contar con el respaldo y reconocimiento de quienes los dirigen como base para adquirir no solo un buen sueldo sino también que su imagen como persona sea reconocida y estimada.

Generar un buen desempeño laboral en una empresa constituye que sus empleados siempre busquen ser los mejores y si esto sucede así la empresa crece enormemente en tiempo y espacio, lo que genera el enriquecimiento no solo de los propietarios o gerentes sino también de aquellos que forman parte de la misma, así se tiene a los empleados, a los clientes y todos quienes se benefician de este proceso.

Evaluación de desempeño

Maya (2014) considera que la evaluación de desempeño es una herramienta de mucha importancia para la gestión del talento humano que procura la mejora de la calidad del personal y de los productos o servicios de la organización.

Para Ivancevich (2005) la evaluación del desempeño es el proceso donde establece el nivel en el que un empleado cumple con sus funciones, es decir se refiere a determinar una calificación para el personal, evaluar sus logros y méritos.

Por otro lado, Aguirre (2000) conceptualiza a la evaluación como el procedimiento estructural y sistemático que mide, evalúa, e incide en el

desempeño o productividad de un empleado en el trabajo.

Según Gutiérrez (2011) la evaluación de desempeño es un proceso que se ejecuta mediante la medición del nivel de cumplimiento de las metas establecidas.

McAdams (2013) establece que la mejora del desempeño de los trabajadores requiere de enseñanza y aprendizaje, por lo cual la evaluación se debe enfocar en la identificación de los aspectos que deben ser mejorados para así poder diseñar la planificación para el entrenamiento profesional.

El proceso de evaluación de desempeño sirve para la detección de los empleados eficientes que permita la creación de planes de sucesión que ahorran tiempo y recursos a la organización en el reclutamiento de nuevos trabajadores.

Nordhaug (2010) manifiesta que es necesaria la evaluación a los administradores de las empresas, haciendo uso de dos partes centrales de la planificación del personal, por un lado, las estrategias formales de gestión de recursos humanos y por otro el análisis de lo que el personal realmente necesita para mejorar sus competencias.

Nordhaug, en su investigación establece que los recursos como la dimensión, la existencia de un departamento de gestión de talento humano y las consideraciones de costo-beneficio, son elementos de suma importancia para planificar las acciones de talento humano que se realizarán en la empresa.

La existencia de indicadores en el proceso de control es muy importante para contar con una base sobre la cual realizar la medición. Villa (2009) manifiesta que es necesario establecer la valoración sobre la cual medir el desempeño, para lo cual se hace uso de indicadores o índices, que se establecen de manera previa y se socializaran con la persona a ser evaluada sobre los mismos.

Villa y Velásquez (2009) considera cinco elementos que deben ser integrados al proceso de control de desempeño laboral:

- Metodología de control a emplear.
- Fecha del control y tiempo durante el cual se evaluará.
- Definir los parámetros de medición de los resultados (Excelente, Bien, Regular, etc.)
- Establecer Conclusiones, sugerencias o plan de superación y firma de los evaluadores.
- Firma del evaluado con sus consideraciones

Villa y Velásquez (2009) comenta además que el control se realiza de acuerdo a lo que dispone la empresa u organización como responsabilidad del colaborador, como puede ser:

- Lo establecido en la misión de la empresa u objetivos establecidos.
- Actividades encomendadas que pueden ser medidas por cantidad, tiempo, calidad, nivel de satisfacción, etc.
- Responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo
- Las características personales en la cultura organizacional

Así como se consideran aspectos de características positivas, es importante conocer, de acuerdo a Chiavenato (2009) los potenciales errores que pueden surgir en el control, clasificándolos el autor es: efecto de halo, tendencia central, polaridad, proyección, efecto recencia y efecto primacía.

El efecto de halo trata la tendencia de las personas a generalizar la valoración de una persona, asumiendo un solo elemento característico. Es decir, asumir un nivel de desempeño sin considerar una visión global, y además generalizar el resultado.

La tendencia central es el comportamiento de ciertos evaluadores a emitir calificaciones extrañas, sin importar la escala sobre la cual están midiendo a los evaluados.

La polaridad es por otro lado la tendencia extrema de los evaluadores a calificar a los evaluados haciendo uso solo de las opciones de calificación muy altas o muy bajas dependiendo del caso.

La proyección es la tendencia del evaluador a proyectar aspectos personales sobre la persona evaluada, ya sean estos positivos o negativos. Usualmente este comportamiento es inconsciente.

El efecto recencia trata del comportamiento del evaluador a recordar lo que acaba de ocurrir, y se olvida o relega lo anterior. El efecto recencia evalúa la conducta del evaluado a largo plazo.

Finalmente, el efecto primacía es lo contrario a la recencia, tendiendo el evaluador a valorar lo acontecido en el primer plano. Ambos efectos sesgan considerablemente el comportamiento del evaluador y sus calificaciones.

Fases de la Evaluación del Desempeño:

- La Identificación.

Para Ivancevich (2005) la identificación es la fase de evaluación donde se establecen las áreas de trabajo a evaluar y los elementos a medir, por lo cual se requiere que quien es evaluado y quien evalúa lleguen a un acuerdo en lo que se va a realizar.

La identificación responde a la interrogante ¿Qué deseo que realice esta persona? La cual se necesita dado que si bien es cierto puede existir un análisis del puesto, esta es muchas veces insuficiente para saber exactamente lo que se espera que el empleado desarrolle.

- La medición.

Ivancevich (2005) define a la medición como el elemento más importante de la evaluación, que es donde se mide el desempeño de los empleados, es decir se comparan las metas establecidas con sus logros reales.

- La gestión.

Se refiere a la orientación de la evaluación hacia el futuro, es decir no existe únicamente para revisar lo que sucedió en el pasado y aprobar o desaprobado lo evidenciado, sino también para direccionar a los empleados y sus funciones hacia mejores resultados futuros.

Para Gestoso (2007) la evaluación del desempeño procura el cumplimiento de objetivos como: el control, el desarrollo y la motivación, ya sea sobre las personas evaluadas o sobre los sistemas organizacionales.

Elementos de una Evaluación del Desempeño

Morales y Velandia (1999) establecen como elementos de la evaluación los siguientes:

- a) Estándares de desempeño
- b) Mediciones del desempeño
- c) Elementos subjetivos del calificador

Método de la Evaluación Individual.

Se lo usa en la identificación del desempeño individual del equipo de trabajo. Ivancevich (2005) sugiere métodos para evaluar individualmente como:

- Escala grafica de calificación.

Se hace uso de matrices donde las calificaciones se asientan en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunas planificaciones se pondera mejor a las características con mayor importancia.

- Elección forzada

Se evalúa a cada persona haciendo uso de frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador selecciona frases que describan mejor el desempeño del evaluado.

- Evaluación escrita

En esta evaluación el evaluador realiza una descripción de las fortalezas y debilidades del comportamiento de cada colaborador. Esta evaluación es flexible, sin embargo, no facilita la comparación entre evaluadores.

- Técnica de incidente crítico

Esta técnica sugiere el registro de hechos que se suscitan sobre un empleado y tienen que ver con su comportamiento y su desempeño. Lo registrado se presenta en las evaluaciones formales.

- Lista de verificación y listas ponderadas

Ivancevich (2005) indica que aquí se requiere la realización de informes descriptivos del comportamiento de cualquier empleado, definiéndose un valor a cada uno para así contar con una calificación de desempeño. El promedio de las calificaciones de cada informe permite establecer la calificación final total.

- Escalas de evaluación por conducta

Permiten comparar el desempeño del empleado con ciertos parámetros de conducta, que faciliten la reducción de distorsión y subjetividad.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

La metodología aplicada en la investigación requirió del uso de un tipo de diseño no experimental, el cual se basó específicamente en el análisis de la problemática referente a los bajos niveles de desempeño laboral, y estableció una propuesta de modelo de gestión de talento humano que se adapte a la empresa Ateneo S.A. No fueron llevadas a cabo pruebas experimentales durante la investigación, pero si se realizó la fundamentación teórica respectiva.

El alcance de la investigación fue exploratorio, principalmente porque se necesitó indagar en aspectos de desempeño laboral dentro de la empresa, y analizar además procesos teóricos que se sugieren para la gestión del talento humano y su control. El alcance fue además descriptivo, dada la necesidad de caracterizar el problema, la empresa y la potencial solución al bajo nivel de desempeño.

El enfoque de la investigación fue mixto, es decir requirió de un direccionamiento cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo se llevó a cabo en el análisis de la problemática y en la revisión teórica; mientras que el enfoque cuantitativo se aplicó en el levantamiento de información de fuentes primarias, específicamente desde los empleados.

2.2 Métodos de investigación

- Métodos lógicos

Deductivo: la investigación parte del análisis de las generalidades del problema de desempeño laboral, hasta llegar a las causas más específicas que lo provocan, esto con el fin de establecer al final, soluciones direccionadas a atender cada una de las causas.

Analítico – Sintético: se establece dentro del análisis del problema, en la fundamentación teórica y sobre los resultados de las encuestas, donde se requiere un análisis minucioso de la información resultante y su síntesis para un mejor entendimiento dentro del trabajo investigativo.

- Métodos empíricos

Encuesta: se aplica al personal de la empresa, los 17 profesionales que en ella laboran, con el fin de obtener información que evidencie las causas del problema y establecer potenciales soluciones al mismo.

Análisis documental: donde se estudian las teorías de diferentes autores nacionales y extranjeros, en cuanto al desempeño laboral y la gestión del talento humano, para establecer las bases teóricas que fundamenten la propuesta final.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis es la empresa Ateneo S.A., dentro de la cual la población de estudio son los 17 profesionales que laboran en ella, y dado que es una población relativamente pequeña se trabaja con el 100% de la misma.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

Las variables de la investigación son:

- Dependiente: Nivel de desempeño laboral.
- Independiente: Gestión de Talento Humano.

A continuación se presenta la matriz de operacionalización de variables:

Cuadro 1:
Operacionalización de variables

Variable	Definición de la variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Dependiente: Gestión del talento humano	Grupo de políticas y prácticas requeridas para regir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.	Estructura organizacional	Tipo de estructura organizativa.	Organigrama
		Manual de funciones	Número de cargos incluidos	Diseño del manual
		Selección y evaluación	Aplicada a todo el personal.	Uso de parámetros de selección y evaluación.
		Inducción y entrenamiento	Preparación para mejorar desempeño. Mediante el diseño y aplicación de indicadores.	Cronograma de capacitación.
Independiente: Desempeño laboral	Proceso que determina el grado de éxito de una organización o trabajador en relación al alcance de las actividades encomendadas y logro de sus objetivos laborales.	Control		Matriz de indicadores.
		Cumplimiento de funciones y objetivos	Nivel de desempeño	Evaluación

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Fuentes:

- Primarias: gracias a la aplicación de las encuestas en la empresa, directamente a su personal.
- Secundarias: principalmente de tipo documental, para generar los fundamentos teóricos.

Técnicas:

- Encuesta: que se aplica a los 17 profesionales que laboran en Ateneo S.A. (ver anexo 1). Esta procura el involucramiento del personal en el proceso de mejora de desempeño mediante la obtención de información respecto a su percepción individual y general de su desempeño y del desempeño de la empresa.
- Entrevista: Dirigida al gerente de la empresa (ver anexo 2). Se realiza con el fin de conocer la percepción de la administración respecto a la gestión de talento humano y al desempeño de los colaboradores.
- Evaluación de desempeño aplicada a todo el personal de la empresa (ver anexo 3). Se realiza con el fin de contar con datos que sirvan de línea base para contrastar la información obtenida tanto en la encuesta como en la entrevista, retroalimentar a los involucrados y a partir de los resultados establecer la propuesta de acción.

Se crea la ficha de evaluación en base a la información general proporcionada por la gerencia, dado que la empresa no cuenta con procedimientos, indicadores, metas u otro elemento medible establecido para el seguimiento al desempeño de sus empleados.

Instrumentos:

1. Cuestionarios: que se diseñan para la encuesta y la entrevista.
2. Ficha de evaluación: diseñada para medir el nivel de desempeño laboral.

2.6. Tratamiento de la información

Una vez que se obtiene la información procedente de la bibliografía revisada, se procede a su análisis y síntesis para su posterior inclusión en la fundamentación teórica.

En lo que compete a los datos resultantes de la encuesta al personal de Ateneo S.A., estos son tabulados y graficados haciendo uso del utilitario Microsoft Excel, para luego generar la interpretación e inclusión en el trabajo investigativo.

A continuación, se presenta un cronograma de tratamiento de la información:

Cuadro 2:
Tratamiento de la información

Actividad	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Levantamiento documental						
Análisis teorías						
Síntesis de las teorías						
Establecimiento de la población de estudio						
Diseño de encuestas						
Aplicación de la entrevista						
Análisis de resultados						
Aplicación de encuestas						
Tabulación						
Gráfica						
Interpretación de resultados						

Elaboración: Autora

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Ateneo S.A. es una organización que brinda servicios de formación, capacitación y asesorías en diversas áreas de índole empresarial y laboral, con el objetivo de formar personas y empresas competitivas, capaces de llevar a cabo proyectos y emprendimientos.

La empresa cuenta con profesionales de planta predispuestos a compartir los conocimientos adquiridos durante su desarrollo y práctica profesional, los cuales ayudarán al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada uno de ustedes, permitiéndoles alcanzar un alto desarrollo profesional y empresarial.

No existe evidencia histórica de evaluaciones de desempeño dentro de la empresa, sin embargo, la propietaria estima un desempeño aproximado del 65%, el cual es muy bajo si se trata de una empresa que asesora a otros negocios para alcanzar niveles elevados de desempeño.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

A continuación, se muestran tablas respecto a la evolución a los ingresos de la empresa y número de clientes:

Tabla 1:
Ingreso

Año	Ingreso	Evolución
2013	63.000	
2014	72.000	14,3%
2015	87.000	20,8%
2016	63.000	-27,6%
2017	62.000	-1,6%
2018	58.000	-6,5%

Como se puede observar los ingresos presentan una caída marcada en el 2016 desde donde luego se han mantenido en descenso.

Tabla 2:
Número de clientes

Año	Clientes	Evolución
2013	393	
2014	425	8,1%
2015	418	-1,6%
2016	391	-6,5%
2017	389	-0,5%
2018	361	-7,2%

El comportamiento de los clientes es directamente proporcional a los que acontece con los ingresos, la caída se presenta en el mismo año, lo que podría ser debido a la inconformidad con el desempeño de los capacitadores durante la prestación del servicio.

La presente no presenta, a la fecha de investigación, proyección de metas para los próximos años.

3.3. Presentación de resultados y discusión

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los profesionales que laboran en la empresa y de la entrevista realizada al gerente:

Resultados de la encuesta a profesionales que laboran en Ateneo S.A.

Sexo del personal

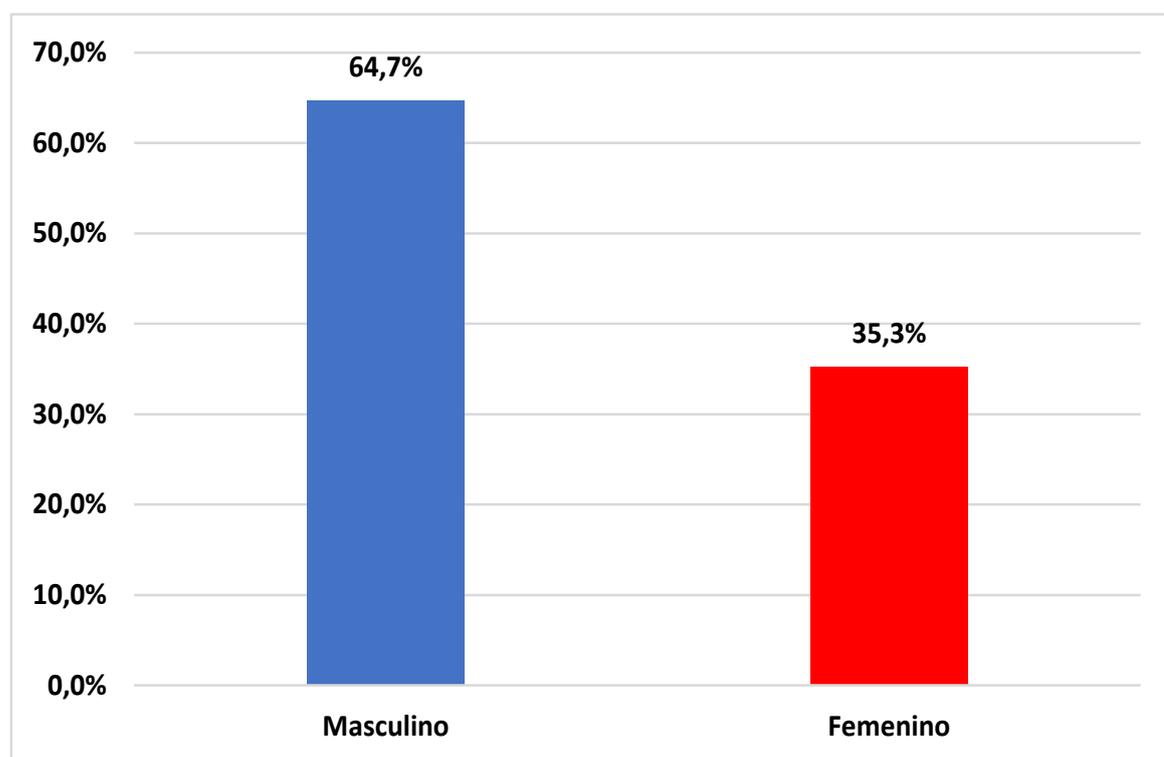
Tabla 3:
Sexo del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Masculino	11	64,7%
Femenino	6	35,3%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

Gráfico 1: *Sexo del personal*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

El 64,7% del personal es de sexo masculina, mientras que el 35,3% es femenino

Edad del personal

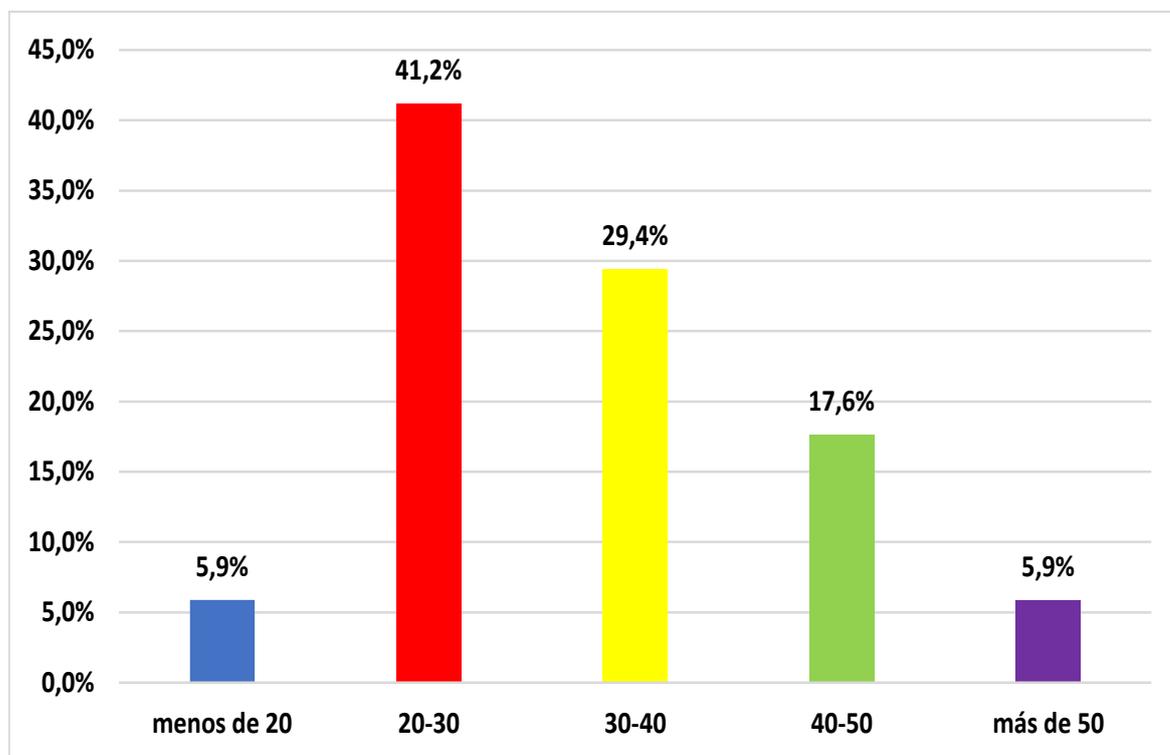
Tabla 4:
Edad del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
menos de 20	1	5,9%
20-30	7	41,2%
30-40	5	29,4%
40-50	3	17,6%
más de 50	1	5,9%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

Gráfico 2: Edad del personal



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

La encuesta evidenció que el 41,2% del personal se encuentra en el rango de edad de 20 a 30 años, un 29,4% está dentro del rango de 30 a 40 años, el 17,6% de 40 a 50, el 5,9% tiene menos de 20 años, e igual porcentaje presenta más de 50 años. Los resultados evidencian personal relativamente joven.

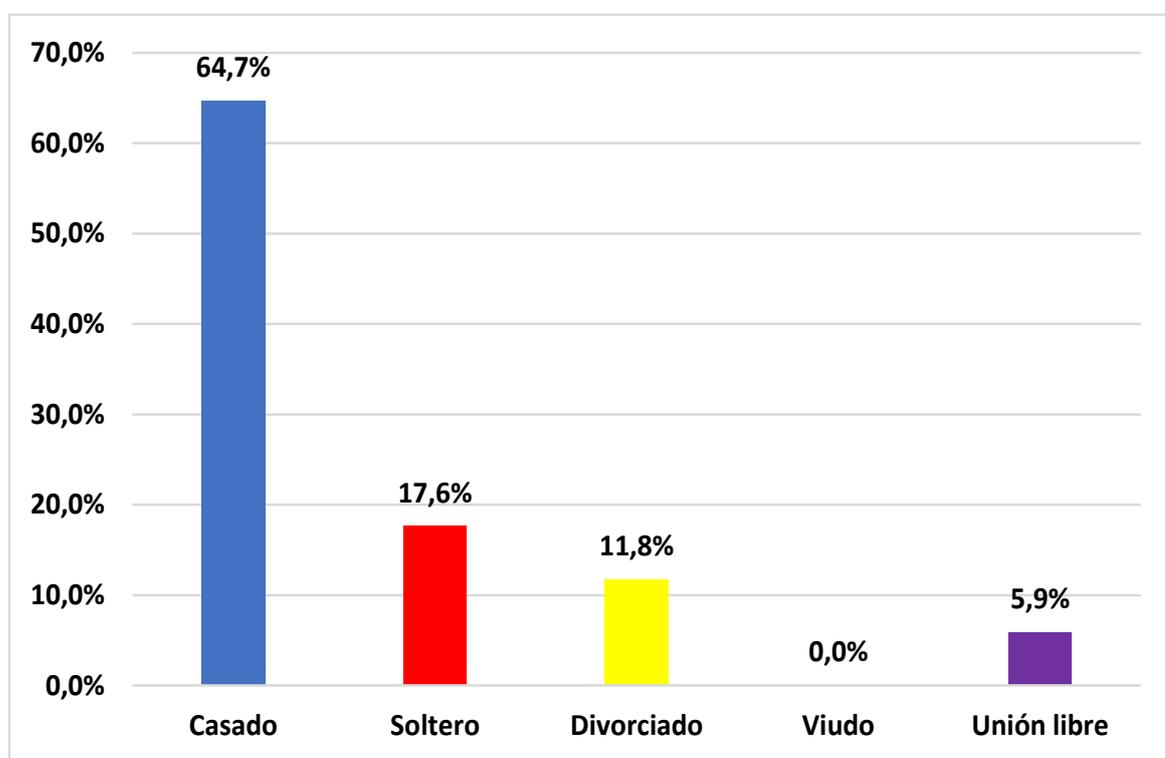
Estado civil del personal

*Tabla 5:
Estado civil del personal*

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Casado	11	64,7%
Soltero	3	17,6%
Divorciado	2	11,8%
Viudo	0	0,0%
Unión libre	1	5,9%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 3: Estado civil del personal



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Como se puede observar, el 64,7% del personal está casado, mientras que un 17,6% permanecen aún solteros. Un 11,8% respondió estar divorciados, y un 5,9% son viudos.

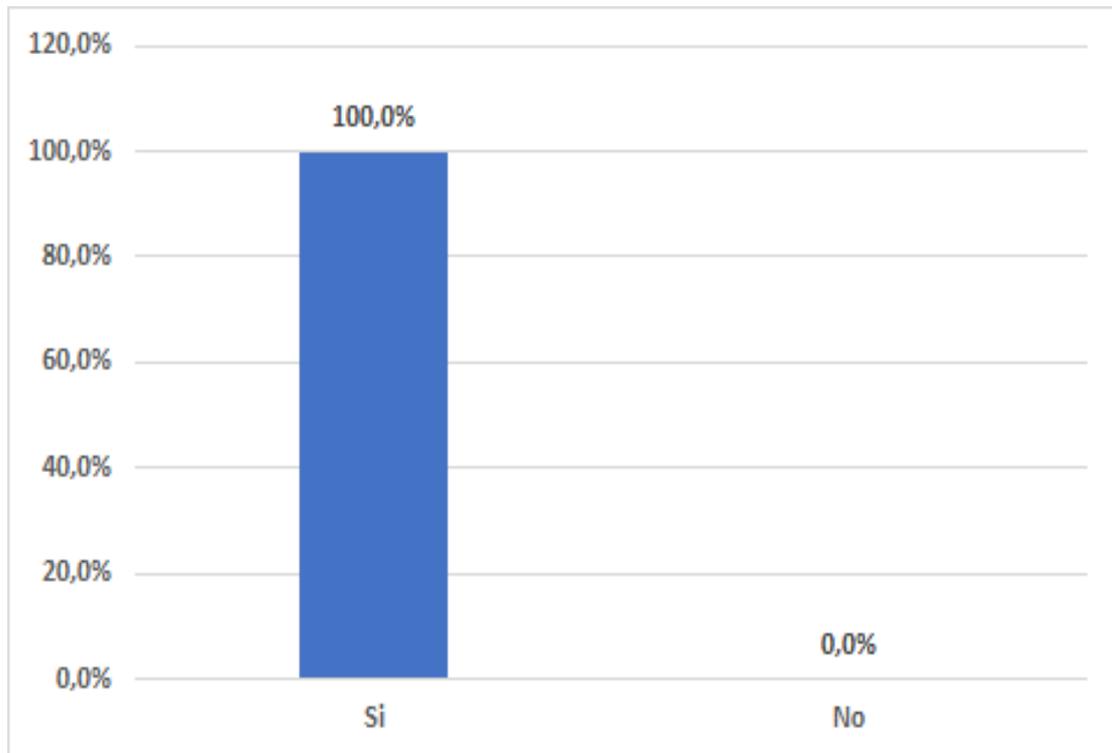
1. ¿Conoce claramente sus responsabilidades dentro de la empresa?

Tabla 6:
Conocimiento de responsabilidades

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	17	100,0%
No	0	0,0%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 4: *Conocimiento de responsabilidades*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Los resultados de la encuesta al personal de Ateneo permitieron evidenciar que el 100% de su personal considera que conoce sus responsabilidades a cabalidad.

2. ¿Considera que su perfil profesional es el adecuado para las responsabilidades a usted asignadas?

Tabla 7:

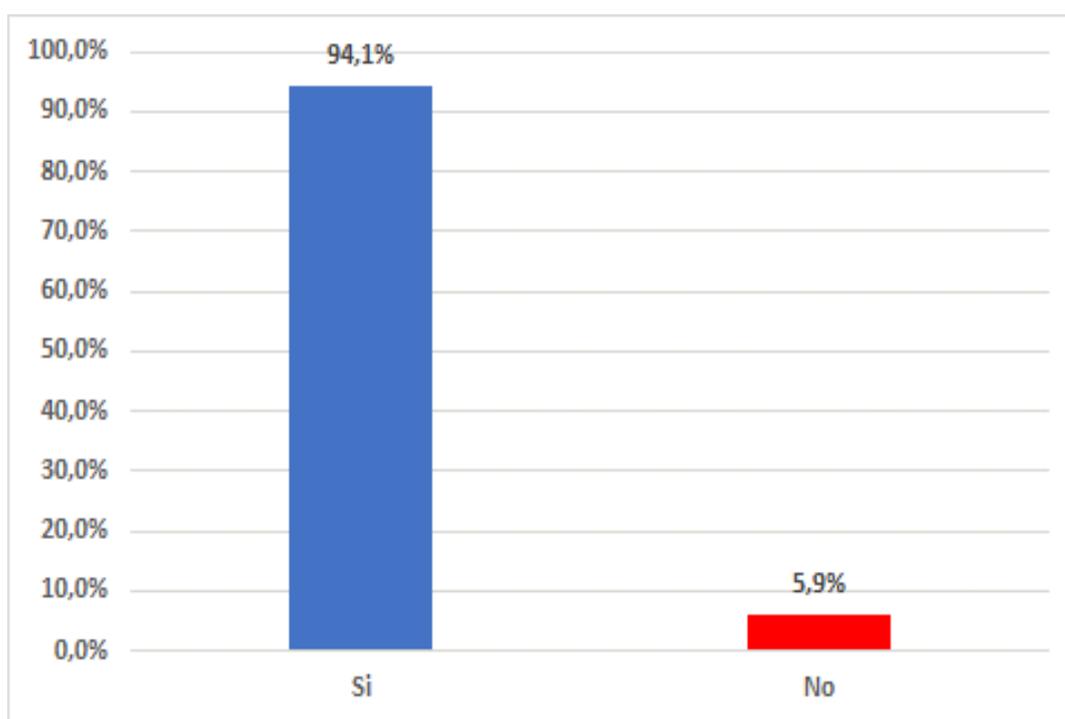
Perfil profesional acorde

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	16	94,1%
No	1	5,9%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

Gráfico 5: *Perfil profesional acorde*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

El 94,1% de los encuestados indicaron que consideran que cuentan con el perfil profesional adecuado para cumplir con las responsabilidades a ellos asignadas.

3. ¿Brinda la empresa capacitaciones a sus empleados?

Tabla 8:

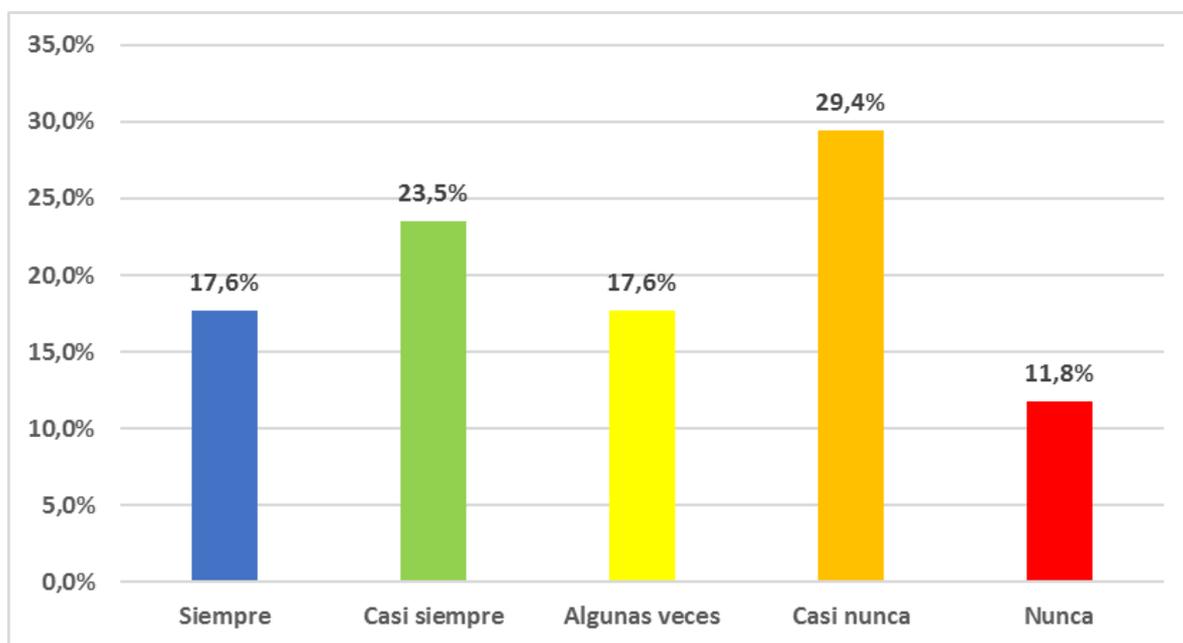
Capacitaciones a empleados

Ítem	Cantidad	Porcentaje
-------------	-----------------	-------------------

Siempre	3	17,6%
Casi siempre	4	23,5%
Algunas veces	3	17,6%
Casi nunca	5	29,4%
Nunca	2	11,8%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 6: *Capacitaciones a empleados*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

El 17,6% de los encuestados manifestaron que siempre reciben capacitaciones, mientras que el 23,5% indicó que casi siempre lo hace. Un 17,6% indicó que las capacitaciones se reciben solo algunas veces, y un 29,4% considera que casi nunca recibe capacitaciones. Un 11,8% de los encuestados manifestó que nunca recibe capacitaciones.

- ¿Considera necesario que la empresa brinde capacitaciones internas a sus empleados?

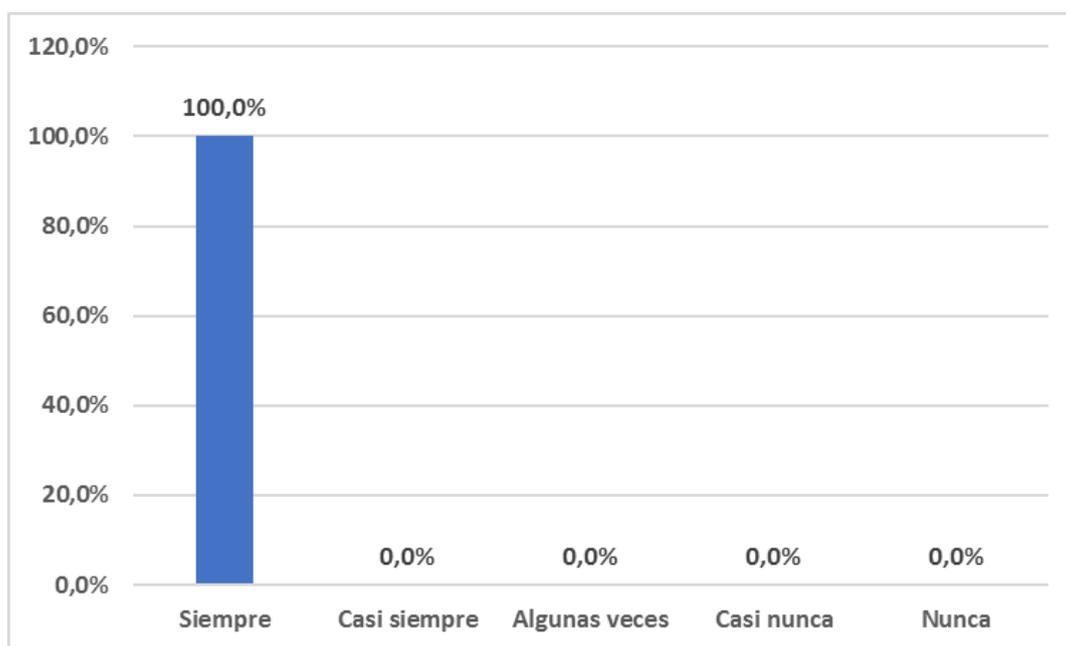
Tabla 9:
Necesidad de capacitaciones

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Siempre	17	100,0%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	0	0,0%
Casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

Gráfico 7: Necesidad de capacitaciones



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

El 100% de los empleados encuestados afirmó que existe necesidad de recibir más capacitaciones respecto a las funciones que desempeñan en Ateneo.

5. ¿Evalúa la empresa constantemente el desempeño de sus empleados?

Tabla 10:

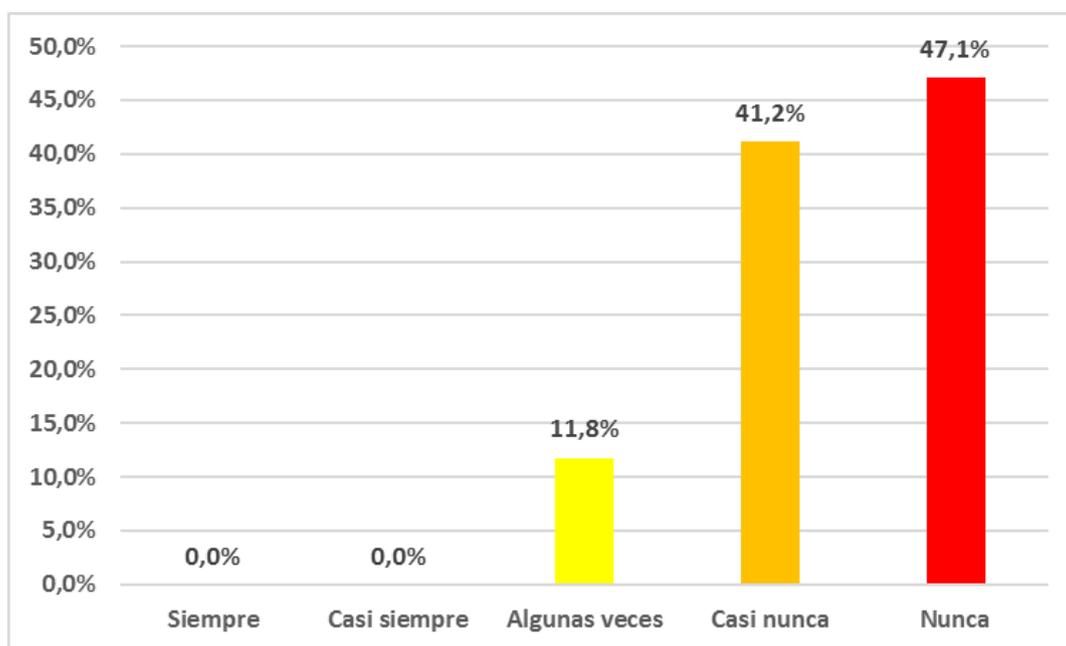
Evaluación constante del desempeño del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	2	11,8%
Casi nunca	7	41,2%
Nunca	8	47,1%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

Gráfico 8: *Evaluación constante del desempeño del personal*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo

Elaboración: Carolina García

El 47,1% de los encuestados indicaron que nunca se evalúa el desempeño en la empresa, mientras un 41,2% considera que casi nunca se lo hace, y para un 11,8% algunas veces se lo evalúa.

6. ¿Cuál es su percepción del clima laboral de la empresa?

Tabla 11:

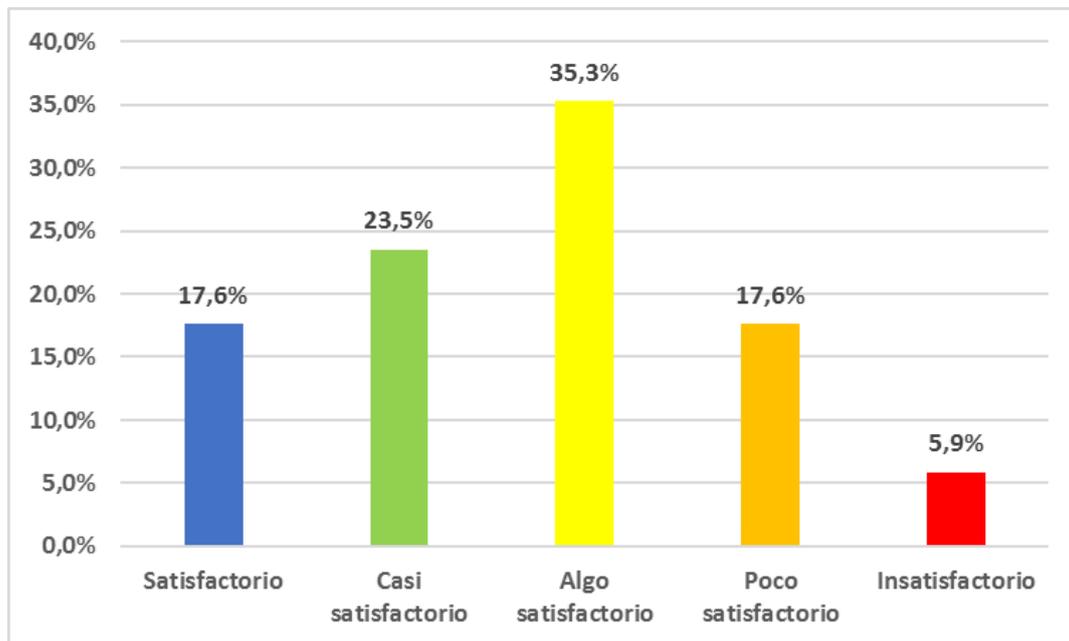
Percepción del clima laboral

Ítem	Cantidad	Porcentaje
------	----------	------------

Satisfactorio	3	17,6%
Casi satisfactorio	4	23,5%
Algo satisfactorio	6	35,3%
Poco satisfactorio	3	17,6%
Insatisfactorio	1	5,9%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 9: *Percepción del clima laboral*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Siendo el clima laboral un elemento importante en el desempeño de los empleados, se deseó saber su percepción respecto al mismo, evidenciándose que el 17,6% se encuentra satisfecho, el 23,5% casi satisfecho, el 35,3% algo satisfecho, el 17,6% poco satisfecho y un 5,9% insatisfecho.

7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted que podría afectar su desempeño laboral?

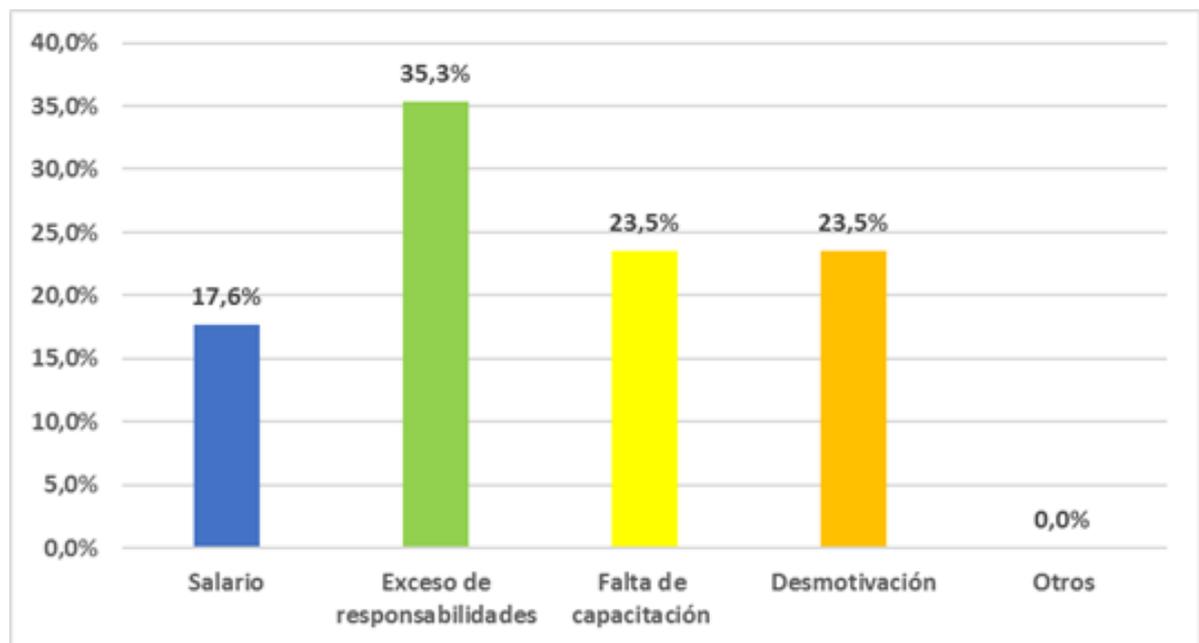
Tabla 12:
Elementos que afectan el desempeño

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Salario	3	17,6%

Exceso de responsabilidades	6	35,3%
Falta de capacitación	4	23,5%
Desmotivación	4	23,5%
Otros	0	0,0%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 10: *Elementos que afectan el desempeño*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

El principal elemento que los empleados consideran que afecta su desempeño es el exceso de responsabilidades con el 35,3%, seguido de la falta de capacitación con el 23,5%, la desmotivación con igual porcentaje y el salario con el 17,6%.

8. ¿Cómo percibe usted el desempeño laboral de sus compañeros?

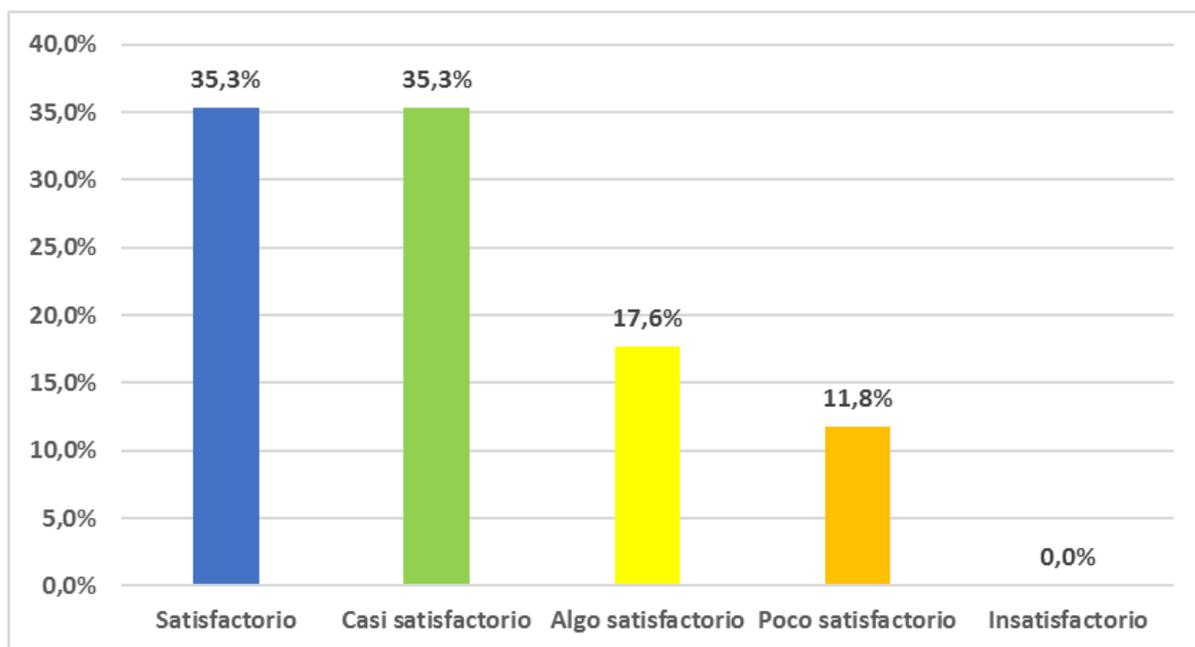
Tabla 13:
Percepción del desempeño de compañeros

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Satisfactorio	6	35,3%
Casi satisfactorio	6	35,3%
Algo satisfactorio	3	17,6%

Poco satisfactorio	2	11,8%
Insatisfactorio	0	0,0%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 11: *Percepción del desempeño de compañeros*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

El 35,3% de los encuestados consideran que sus compañeros tienen un desempeño satisfactorio, y similar porcentaje perciben el desempeño del equipo casi satisfactorio. Un 17,6% afirma que el desempeño de sus compañeros es algo satisfactorio y un 11,8% lo perciben poco satisfactorio.

9. ¿Cómo percibe usted la administración en Ateneo S.A.?

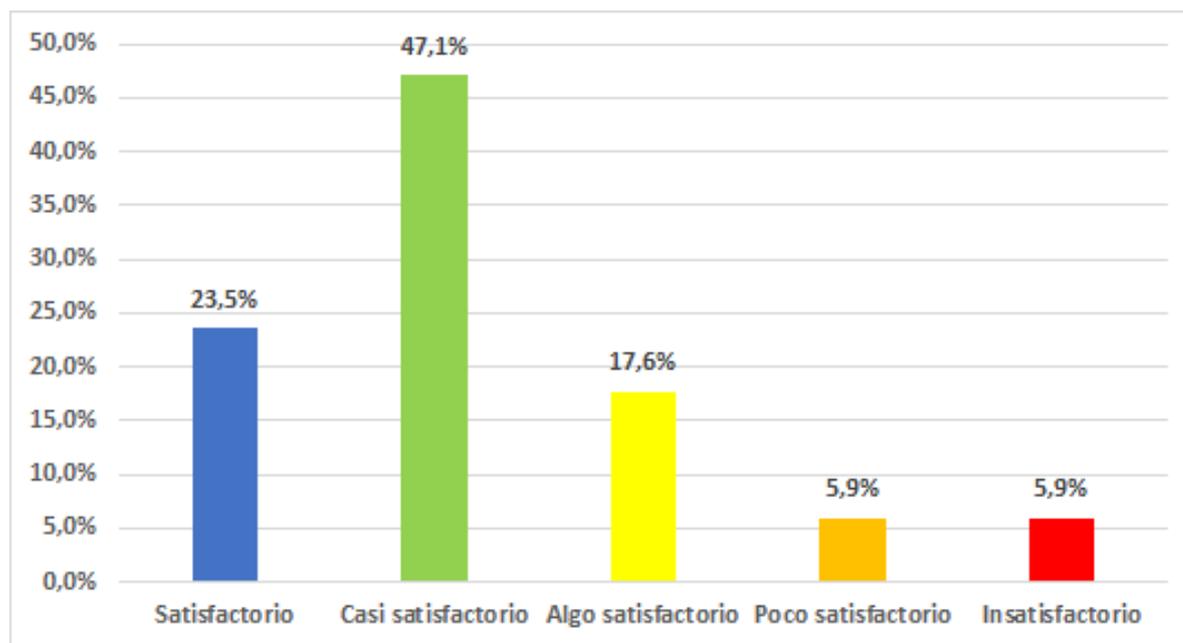
Tabla 14:
Percepción de la administración de Ateneo

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Satisfactorio	4	23,5%
Casi satisfactorio	8	47,1%

Algo satisfactorio	3	17,6%
Poco satisfactorio	1	5,9%
Insatisfactorio	1	5,9%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 12: *Percepción de la administración de Ateneo*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Para el 5,9% de los encuestados la administración de la empresa es insatisfactoria, para el 5,9% es poco satisfactoria y para el 17,6% es algo satisfactoria.

El 47,1% percibe la administración algo satisfactoria, y el 23,5% satisfactoria.

10. ¿Considera necesario mejorar la administración Ateneo S.A.?

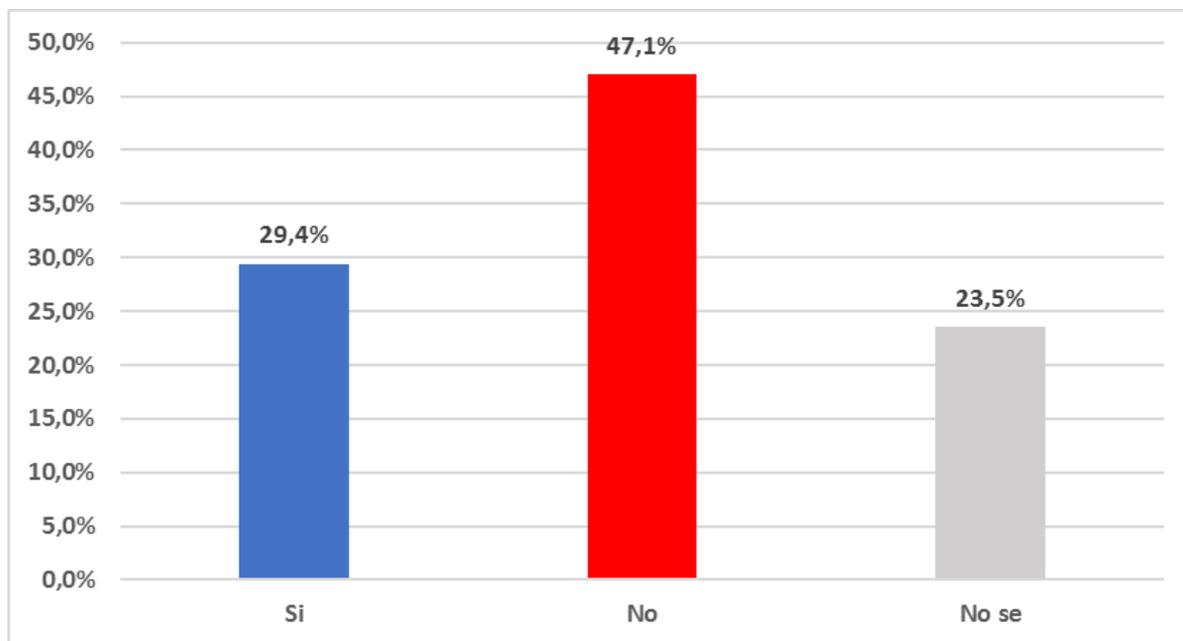
Tabla 15:

Necesidad de mejorar la administración de Ateneo

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	5	29,4%
No	8	47,1%
No se	4	23,5%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

Gráfico 13: Necesidad de mejorar la administración de Ateneo



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
Elaboración: Carolina García

El 29,4% estima que es necesario mejorar la administración de la empresa, mientras que un 47,1% considera que no es necesario.

Un 23,5% no sabe si es necesario mejorar.

11. ¿De establecerse propuestas para la mejora de la gestión de talento humano de Ateneo S.A. participaría activamente?

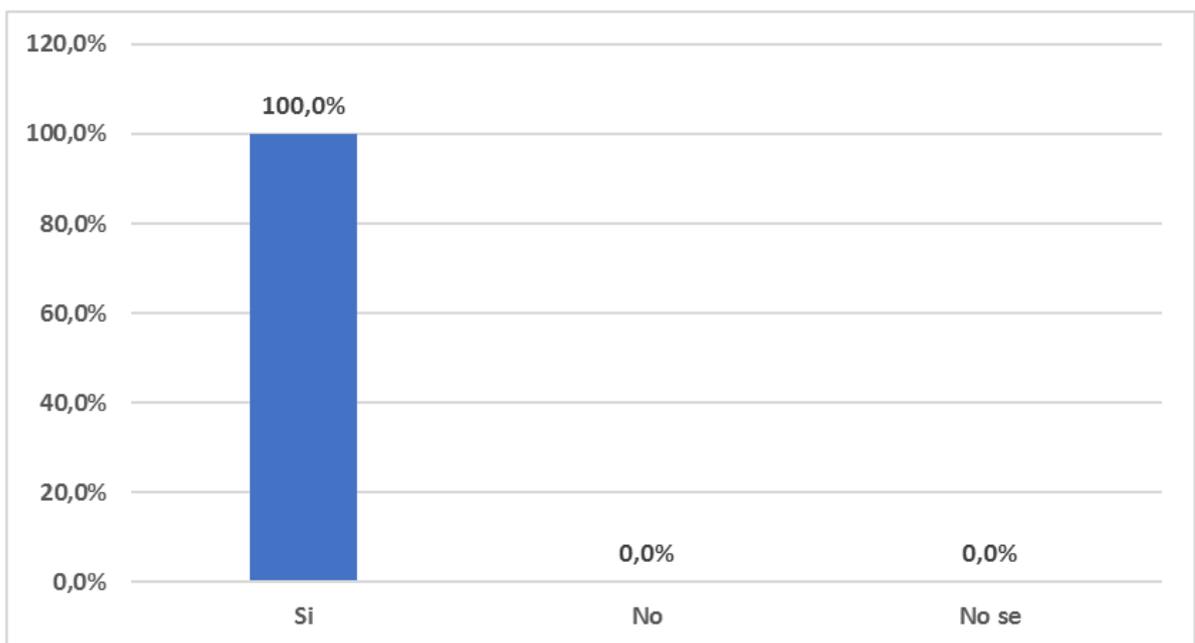
Tabla 16:
Motivación de participar activamente en la mejora de la gestión del talento humano

Ítem	Cantidad	Porcentaje
------	----------	------------

Si	17	100,0%
No	0	0,0%
No se	0	0,0%
Totales	17	100,0%

Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
 Elaboración: Carolina García

Gráfico 14: *Motivación de participar activamente en la mejora de la gestión del talento humano*



Fuente: Encuestas a personal de Ateneo
 Elaboración: Carolina García

La totalidad de los encuestados consideran que están motivados en participar activamente en la mejora de la gestión del talento humano de Ateneo.

Resultados de la entrevista al gerente de Ateneo S.A.

1. ¿Se han socializado claramente las responsabilidades de cada empleado dentro de la empresa, y cómo?

Si se han socializado las responsabilidades de cada empleado a través de talleres e individualmente en las que se les hace conocer sobre la cultura organizacional de ATENEO.

2. ¿Considera que los perfiles profesionales de los empleados son los adecuados para las responsabilidades asignadas?

Si, previamente se realiza la entrevista de trabajo, su hoja de vida, experiencia laboral y el compromiso ético con la organización.

3. ¿Existe un programa de capacitación anual para los empleados?

Si, considerando que los empleados bien capacitados se desempeñan mejor y con optimismo.

4. ¿Cómo se controla el desempeño laboral de los empleados?

A través de los procesos que van cumpliendo y los resultados correspondientes.

5. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantener un clima laboral óptimo?

Apoyándose en la cultura organizacional, la motivación la comunicación y la confianza permiten mantener las buenas relaciones interpersonales que influyen en el buen clima laboral.

6. ¿Cómo percibe usted el desempeño laboral de sus empleados?

Su buen desempeño obedece a la formación integral, la efectividad y el pago oportuno de su sueldo.

7. ¿Cómo percibe usted la gestión del talento humano en Ateneo S.A.?

Satisfactoria.

8. ¿Considera necesario mejorar la gestión del talento humano en Ateneo S.A.?

Siempre es necesario capacitar a los colaboradores para que se mantengan actualizados en torno a sus funciones para ir alcanzando con eficacia las metas propuestas en ATENEO.

Resultados de la aplicación de la ficha de evaluación del personal de Ateneo S.A.

Se aplicó la ficha de evaluación del personal (ver anexo 3) a los 17 empleados de Ateneo S.A. mediante visita a cada puesto, observación de actividades, y demás aspectos relacionados a las mismas, los cuales permiten realizar una comparación de lo indicado por los empleados y lo que realmente sucede en cada puesto.

Se asignó la puntuación de acuerdo a la siguiente escala: 1 Insatisfactorio, 2 Poco satisfactorio, 3 Algo satisfactorio, 4 Casi Satisfactorio, 5 Satisfactorio.

Indicador	1	2	3	4	5
Generales					
Estudios acorde al cargo.	0%	18%	24%	18%	41%
Experiencia acorde al cargo.	12%	29%	24%	18%	18%
Referencias profesionales acorde al cargo.	65%	0%	0%	12%	24%
Eficacia					
Cumplimiento de metas.	35%	18%	24%	18%	18%
Nivel de satisfacción al cliente interno.	18%	29%	24%	18%	12%
Nivel de satisfacción al cliente externo.	12%	35%	18%	24%	12%
Eficiencia					
Puntualidad.	24%	24%	18%	18%	18%
Orden en sus actividades.	41%	18%	12%	18%	12%
Limpieza en su espacio laboral.	41%	18%	12%	18%	12%
Capacitación anual en temas relacionados al puesto.	100%	0%	0%	0%	0%
Trabajo en equipo	6%	18%	24%	24%	29%
Comunicación	6%	18%	29%	24%	24%
Proactividad	18%	24%	18%	24%	18%

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Modelo de Gestión de Talento Humano de Ateneo S.A. de Babahoyo.

4.1. Justificación

La propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano va direccionada a la mejora del desempeño de los empleados de Ateneo S.A., dado que la evidencia investigativa demuestra desorganización en los procesos y actividades que involucran al personal y sus tareas.

Aspectos como perfiles profesionales no idóneos, poca experiencia profesional, problemas de incumplimiento de metas, reducido nivel de satisfacción con el clima laboral de la empresa, atrasos reiterativos, espacios de trabajo que pueden mejorar en lo que se refiere a orden y limpieza, escasa capacitación al personal, mucho que hacer aun en trabajo en equipo y necesidad de mejorar el flujo de información, son entre muchas las situaciones que deben ser atendidas en la empresa y para lo cual requiere de un Modelo de Gestión de Talento Humano que se adapte a su realidad y guie la empresa hacia mejores niveles de desempeño.

4.2. Propósito general

Elevar el nivel de desempeño laboral del talento humano de Ateneo S.A. a niveles mínimos del 90%.

4.3. Desarrollo

La presente propuesta se compone por los siguientes elementos:

- a. Estructura jerárquica de la empresa.
- b. Reclutamiento y Selección de personal
- c. Inducción
- d. Capacitación continua
- e. Evaluación del desempeño
 - o Definición de indicadores de control
 - o Control de indicadores
- f. Retroalimentación
- g. Mejora Continua
- h. Acciones de empoderamiento y motivación

Los elementos enlistados se han organizado de tal manera que su desarrollo se diseñe de acuerdo al orden que se deberá seguir durante su aplicación. Es importante indicar que cada uno de los elementos se plantea considerando el aporte a la mejora del desempeño de los empleados de la empresa

A continuación, se desarrolla cada uno de los elementos de la propuesta:

a. Estructura jerárquica de la empresa.

La propuesta plantea la reestructuración del organigrama de la institución, de tal manera que el área comercial tenga mayor independencia y pueda desempeñarse mejor en las ventas y estrategias de marketing. Al liberar ventas, el área administrativa se puede ocupar mejor de sus responsabilidades con gran enfoque evaluador desde talento humano, área vital para la óptima ejecución de la propuesta.

El descongestionamiento de responsabilidades es importante para garantizar un mejor trabajo en cada empleado.

Se puede observar además que se ubica a la junta de accionistas como el órgano principal de la empresa.

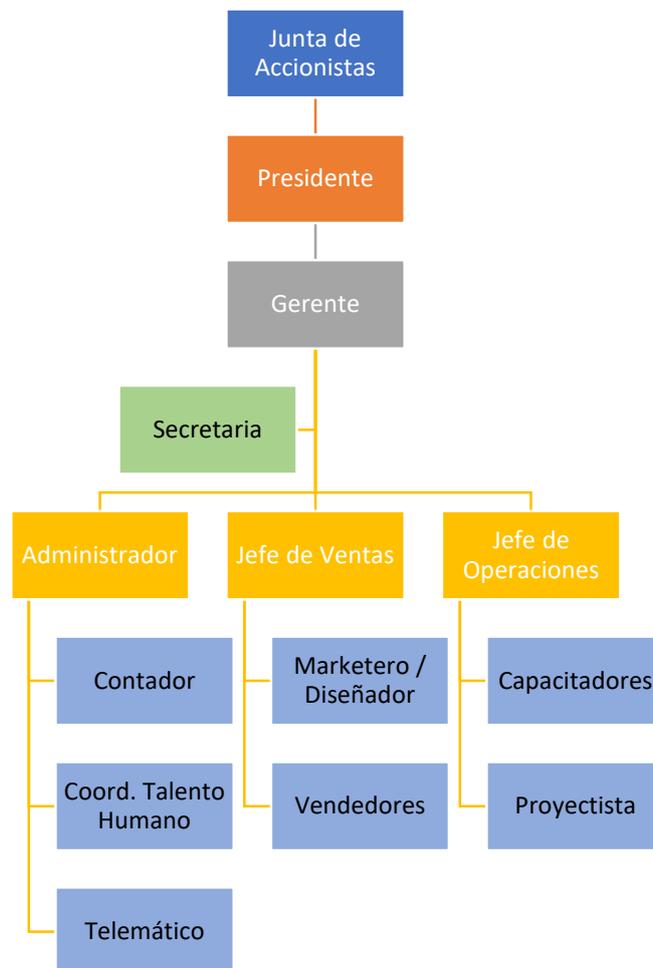


Figura 7: Organigrama propuesta para la empresa

b. Reclutamiento y Selección de personal

La propuesta propone la aplicación de un proceso de reclutamiento y posterior uno de selección para la contratación del talento humano de la empresa, esto con el fin de contar con los perfiles profesionales más idóneos para cada cargo de la empresa desde el inicio.

La propuesta estima que la mejora del desempeño debe asegurarse desde la contratación del personal.

- **Reclutamiento de personal**

Objetivo

Captar la atención de talento humano idóneo que participe en el proceso de selección de personal para el o los cargos vacantes en la empresa.

Alcance

El proceso aplica a todas las vacantes de nivel administrativo y operativo de la empresa, y excluye a las de nivel directivo gerencial que pueden ser seleccionadas directamente por los propietarios si así se requiere.

Desarrollo

El reclutamiento del personal parte desde el momento en que se crea una vacante, ya sea por un nuevo cargo o para ocupar el puesto de una persona que deja la empresa o es cambiada de cargo.

- **Requerimiento**

El requerimiento de personal se origina en el área donde se encuentra la vacante. El responsable del área genera el pedido a Talento Humano, donde analiza si el puesto cuenta con la ficha de perfil y funciones formal de la institución, ya que de no contar con la ficha correspondería a un cargo nuevo y se deberá elaborar el perfil y las funciones que se requerirán de los postulantes al cargo.

Constatando la existencia de la ficha de perfil y funciones y aprobando en primera instancia la necesidad, se procede a obtener la aprobación de presupuesto a Contabilidad, para luego exponer la necesidad en Gerencia.

- Postulación

Si el Gerente aprueba la orden de reclutar postulantes se eleva un comunicado a la sociedad vía redes sociales, página oficial de la empresa y de ser necesario prensa escrita. El formato de comunicado puede tener la siguiente información:



ATENEO S.A.

CARGO VACANTE

Perfil profesional:

- Título profesional
- Estudios adicionales

Experiencia Profesional

- Mínimo de años en cargos afines

Conocimientos requeridos

- Computacionales
- Idiomas
- Otros

Requisitos adicionales

- Referencias profesionales
- Referencias personales
- Documentos que certifiquen perfil profesional y experiencia

*Enviar hoja de vida y documentos escaneados a: th@ateneo.com.ec
Los postulantes seleccionados deberán presentar documentos originales en la entrevista. Se receptorá la documentación hasta el _____.*

Figura 8: Comunicado para reclutar postulantes

Toda la información se recopilará vía correo electrónico y se almacenará de manera digital; es importante para cada proceso que los responsables de Talento Humano almacenen los registros analizados en cada reclutamiento, y además

generen una base de datos de postulantes con potencial para trabajar en la empresa.

Una vez que llega la documentación de los postulantes estas son almacenadas para esperar el proceso de selección.

- **Selección del personal**

Objetivo

Seleccionar a los postulantes con el perfil más apto para ocupar el puesto vacante.

Alcance

El proceso aplica a todas las vacantes de nivel administrativo y operativo de la empresa, y excluye a las de nivel directivo gerencial que pueden ser seleccionadas directamente por los propietarios si así se requiere.

Desarrollo

La selección del personal inicia una vez que ha culminado el proceso de reclutamiento, y contempla la revisión de documentación, la preselección de postulantes, las pruebas de trabajo, las entrevistas y la selección final.

- Revisión de la documentación

La documentación recopilada es analizada para evidenciar si cumple con:

- Perfil profesional
- Conocimientos adicionales
- Experiencia
- Requisitos adicionales

A cada opción se la dará una calificación la misma que permitirá la ponderación de los postulantes para facilitar la selección. A continuación, se presenta la propuesta de ponderación para calificar la documentación de los postulantes:

*Tabla 17:
Calificación de documentación de los postulantes*

ATENEO S.A.				
Ficha de selección de personal				
Vacante:				
Área / Departamento:				
Fecha:				
Calificador:				
	Cumple	No cumple	Cumple Parcialmente	Observaciones
Perfil profesional				
Título profesional				
Estudios adicionales				
Experiencia profesional				
Cargos afines				
Años				
Requisitos adicionales				
Referencias profesionales				
Referencias personales				
Evidencia documental				
Subtotales				
Total				Reclutado: ____
				No reclutado: _

Cumple: 3 / No cumple: 0 / Cumple parcialmente: 1

- Preselección de postulantes

La preselección de los postulantes se realiza con los veinte mejores puntajes de la revisión de la documentación, sin embargo, en caso de que existan coincidencia en puntaje con el postulante número veinte, se los incluirá en la preselección.

Quienes sean seleccionados son llamados para continuar con el proceso.

- Pruebas de trabajo

Las pruebas de trabajo se realizan con los postulantes preseleccionados, quienes son llamados a la institución para realizar las pruebas del cargo al que están aplicando y el respectivo test psicológico general.

Estas pruebas son calificadas por el responsable de talento humano en conjunto con el jefe del área a donde pertenece la vacante. Los resultados de la calificación se guardan para su análisis posterior a la entrevista.

- Entrevistas

La entrevista es realizada a todos los preseleccionados, siendo esta responsabilidad del jefe de talento humano, el jefe del área a donde pertenece la vacante y el Gerente de la empresa.

Se deberá contar con un cuestionario de preguntas previamente acordadas entre los entrevistadores, las cuales deben direccionarse hacia aspectos actitudinales, profesionales y demás, para evidenciar el desenvolvimiento del postulante.

Los entrevistadores registran la calificación del entrevistado en un formato de registro de resultados de entrevistas, el cual se presente a continuación:

Tabla 18:
Registro de resultados de entrevista

Elemento	5	4	3	2	0
Pulcritud al vestir					
Fluidez al hablar					
Gestos al interactuar					
Tono de voz					
Capacidad de escucha					
Seguridad					
Conocimiento del puesto					

Satisfactorio: 5 / Algo satisfactorio: 4 / Ni satisfactorio ni insatisfactorio: 3 / Poco satisfactorio: 2 / Insatisfactorio: 0.

Los responsables de la entrevista califican de manera individual y luego promedian los resultados de cada entrevistado.

- Selección final

Para la selección final se realiza la revisión de los resultados de las pruebas con los resultados de la entrevista, se realizará una revisión de quienes tienen los mejores resultados en las pruebas con los mejores puntuados en la entrevista para revisar si existe concordancia. De ser así, se selecciona a los postulantes con las mejores pruebas y las mejores entrevistas para la decisión final entre el Gerente General, Jefe de Talento Humano y Jefe del área.

Una vez seleccionado se procede a contactar al postulante ganador para el proceso de contratación e inducción.

c. Inducción

La inducción se refiere a la socialización inicial que la empresa realiza a sus nuevos empleados respecto a aspectos generales como por ejemplo:

- Misión
- Visión
- Objetivos del periodo
- Actividad económica
- Presentación de los compañeros de trabajo
- Horarios de entrada, salida, almuerzo.
- Presentación del área de trabajo asignada.
- Inducción del puesto de trabajo.
- Metas del área.

La empresa asignará además a una persona del equipo para que sea quien guíe al nuevo empleado durante la primera semana de trabajo y quien de la inducción sobre las funciones del puesto de trabajo.

d. Capacitación continua

El Modelo de Gestión de Talento Humano propone que se planifique anualmente la atención a las necesidades de capacitación de los empleados. Para esto se debe recopilar información de fuentes como:

- Evaluación de desempeño.
- Pedido de empleados.
- Sugerencia de clientes.
- Necesidades específicas de la empresa.

Cada una de las necesidades de capacitación deben ser ingresadas al departamento de Talento Humano durante el año, con el fin de ir analizando su importancia y relevancia para la empresa e incluyéndola, de ser necesario, dentro del plan de capacitación del año siguiente.

Es importante indicar que de presentarse casos donde la capacitación se requiere urgente, esta podrá incluirse en el plan en marcha por aprobación de Gerencia.

El plan deberá contener junto con las capacitaciones que nacen de una necesidad, capacitaciones fijas que se dicten todos los años debido a su importancia, como son: atención al cliente, trabajo en equipo, talleres de motivación y superación personal.

A continuación, se presenta el cronograma de capacitación que nace de los elementos levantados en la investigación y cuyo formato debe ser seguido para posteriores planificaciones:

Tabla 19:
Plan de capacitación anual

Temática	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Atención al cliente	■							■				
Trabajo en equipo			■									
Superación personal					■							
Oratoria		■										
Cierre de Ventas				■								
Gestión del TH						■						

De existir profesionales con conocimiento y experiencia acorde al tema de la capacitación se puede organizar la ejecución de la misma de manera interna, con el mismo personal. De no existir la competencia en el tema de manera interna se procede a contratar externamente.

Toda capacitación será de aprobación, la participación de los empleados será obligatoria.

e. Evaluación del desempeño

El Modelo de Gestión de Talento Humano sugiere la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados de la empresa, con el fin de contar con información para su retroalimentación y mejora.

Para esto se establecen indicadores de control, que sirven de base para medir las actividades de acuerdo a las responsabilidades de cada empleado en su área de trabajo.

- **Definición de indicadores de control**

El Modelo de Gestión de Talento Humano propone la elaboración de una tabla de indicadores, donde se detalle, por área y por actividad, el indicador a medir, su meta y el documento físico que evidenciará su cumplimiento.

Es responsabilidad de Talento Humano la evaluación de personal de la empresa, y de cada jefe departamental reportar continuamente la información a Talento Humano.

El Gerente de la empresa evaluará directamente a los jefes departamentales.

A continuación, se presenta la tabla de indicadores de Ateneo S.A.:

Tabla 20:

Matriz de indicadores de control

Área	Actividad	Indicador	Meta	Evidencia
Gerencia	Metas organizacionales.	Cumplimiento de metas organizacionales.	100%	Informe anual.
Secretaria	Archivo de documentos.	Nivel de organización por tipo y fecha.	100%	Base de Archivo.
Administrador	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas
	Metas del área.	Cumplimiento de metas del área.	100%	Informe anual.
	Presentación de Estados financieros.	Número de veces que se presentan	Mínimo 1 al mes	Estados financieros mensuales.
Contador	Presupuestación	Cumplimiento de presentación.	Noviembre de cada año.	Presupuesto
	Control de presupuesto.	Cumplimiento de lo presupuestado	95%	Informe presupuesto.
	Reclutamiento	Nivel de personal que pasa por el proceso.	100%	Informe de proceso de reclutamiento
	Selección	Nivel de personal que pasa por el proceso.	100%	Informe de proceso de selección.
Talento Humano	Inducción	Nivel de personal que pasa por el proceso.	100%	Informe de proceso de inducción.
	Capacitación	Cumplimiento plan de capacitación.	100%	Informe de capacitaciones.
	Clima laboral	Nivel de satisfacción de los empleados.	100%	Facturas.
	Evaluación	Nivel de desempeño laboral.	90%	Encuestas.
Telemática	Mantenimiento equipos.	Porcentaje de equipos con mantenimiento al año.	100%.	Evaluaciones.
				Informe de evaluación.
				Informe de mantenimiento.
Jefe de ventas	Metas de ventas.	Cumplimiento de metas de ventas	100%	Informe de ventas.
	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas

Marketero	Diseño de artes para redes o publicidad.	15 artes al mes.	100%	Artes.
Vendedores	Manejo de redes sociales.	Interacción diaria.	1005	Informe de redes.
	Metas de ventas.	Cumplimiento de metas de ventas	100%	Informe de ventas.
Jefe de operaciones	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas.
	Capacitaciones	Cumplimiento de capacitaciones.	100%	Informe de capacitaciones.
Capacitadores	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas.
	Capacitaciones	Cumplimiento de capacitaciones.	100%	Informe de capacitaciones.
Proyectista	Atención clientes	Nivel de satisfacción.	95%	Encuestas.
	Elaboración de proyectos	Número de proyectos al año.	12	Proyectos.

- **Control de indicadores**

El control de indicadores se realiza de acuerdo con la frecuencia con la que se miden los indicadores de la matriz respectiva. Sin embargo, se lleva a cabo una auditoría interna general dos veces al año.

El control lo realiza el gerente General directamente a los jefes departamentales, y Talento Humano a la empresa en general. El reporte de las evaluaciones registrará lo bueno y lo malo que se ha evidenciado, nunca con el ánimo de desmotivar, siempre con el deseo de mejorar.

Para el control de indicadores se hará uso de la ficha de control que se presenta a continuación, donde se establecen las actividades, sus indicadores, metas, evidencias y se facilita un espacio para marcar si se cumple o no con la meta respectiva. Es importante indicar que se debe colocar el valor alcanzado en las columnas de cumple o no cumple de acuerdo a lo que corresponda:

Tabla 21:

Ficha de control de indicadores

Auditor:				Fecha:			
Área	Actividad	Indicador	Meta	Evidencia	Cumple	No cumple	Observación
Gerencia	Metas organizacionales.	Cumplimiento de metas organizacionales.	100%	Informe anual.			
Secretaria	Archivo de documentos.	Nivel de organización por tipo y fecha.	100%	Base de Archivo.			
Administrador	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas			
	Metas del área.	Cumplimiento de metas del área.	100%	Informe anual.			
	Presentación de Estados financieros.	Número de veces que se presentan	Mínimo 1 al mes	Estados financieros mensuales.			
Contador	Presupuestación	Cumplimiento de presentación.	Noviembre de cada año.	Presupuesto			
	Control de presupuesto.	Cumplimiento de lo presupuestado	95%	Informe presupuesto.			
	Reclutamiento	Nivel de personal que pasa por el proceso.	100%	Informe de proceso de reclutamiento			
	Selección	Nivel de personal que pasa por el proceso.	100%	Informe de proceso de selección.			
Talento Humano	Inducción	Nivel de personal que pasa por el proceso.	100%	Informe de proceso de inducción.			
	Capacitación	Cumplimiento plan de capacitación.	100%	Informe de capacitaciones.			
	Clima laboral	Nivel de satisfacción de los empleados.	100%	Encuestas.			
	Evaluación	Nivel de desempeño laboral.	90%	Evaluaciones.			

				Informe de evaluación.
Telemática	Mantenimiento equipos.	Porcentaje de equipos con mantenimiento al año.	100%.	Informe de mantenimiento.
Jefe de ventas	Metas de ventas.	Cumplimiento de metas de ventas	100%	Informe de ventas.
	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas
Marketero	Diseño de artes para redes o publicidad.	15 artes al mes.	100%	Artes.
	Manejo de redes sociales.	Interacción diaria.	1005	Informe de redes.
Vendedores	Metas de ventas.	Cumplimiento de metas de ventas	100%	Informe de ventas.
	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas.
Jefe de operaciones	Capacitaciones	Cumplimiento de capacitaciones.	100%	Informe de capacitaciones.
	Atención clientes	Nivel de satisfacción	95%	Encuestas.
Capacitadores	Capacitaciones	Cumplimiento de capacitaciones.	100%	Informe de capacitaciones.
	Atención clientes	Nivel de satisfacción.	95%	Encuestas.
Proyectista	Elaboración de proyectos	Número de proyectos al año.	12	Proyectos.

f. Retroalimentación

Una vez evaluados los indicadores se realizará una reunión primero con los jefes departamentales y luego con los empleados de cada departamento. En la reunión con los jefes se establecerán acciones para mejorar los inconvenientes detectados, así como también para mantener o mejorar los aspectos positivos evidenciados.

La reunión con los empleados procurará informar de lo bueno y malo que se evidenció, se escuchará la opinión de los empleados, y se indicarán las acciones a seguir para fortalecer sus actividades y alcanzar los niveles de cumplimiento deseados.

En cada reunión de retroalimentación se generará un acta donde se registrarán los compromisos adquiridos.

g. Mejora Continua

Las actas desarrolladas en las reuniones de retroalimentación contendrán compromisos de mejora, los cuales deberán ser desarrollados para asegurar que las no conformidades detectadas no vuelvan a suceder.

El Modelo de Gestión sugiere que la empresa establezca los medios de comunicación más adecuados y la motivación necesaria para que desde cualquier nivel jerárquico se puedan dar sugerencias de mejora para la empresa. Entre los sugeridos por el modelo se encuentran: buzón de sugerencias, reuniones semanales con el personal, correos institucionales para la mejora, premios a las mejores sugerencias, entre otros.

Toda acción de mejora deberá ser planificada, controlada y evaluada, para lo cual se requerirá el compromiso de Talento Humano y el jefe departamental donde aplica la mejora.

h. Acciones de empoderamiento y motivación

Con el fin de contar con personal motivado y empoderado positivamente con la empresa, el Modelo de Gestión de Talento Humano propone las siguientes acciones para su constante aplicación:

- Talleres de motivación anuales.
- Apertura de la Gerencia para conversar con empleados de cualquier nivel jerárquico.
- Visita periódica a los departamentos con el fin de demostrar interés por su trabajo y motivarlos.
- Reunión de integración anual.
- Premios al más alto desempeño.
- Análisis anual de sueldos.

Estas acciones permitirán vincular a la Gerencia con la empresa y sus empleados de manera más profunda, de tal manera que mejore la interacción y se logre motivar el incremento de su desempeño.

CONCLUSIONES

- Existe amplia teoría y trabajos investigativos relacionados al desempeño laboral y la gestión de talento humano, lo cual permitió profundizar en su estudio y fundamentar adecuadamente la propuesta de solución planteada. El Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto responde a una adaptación de lo expuesto por varios autores de la temática.
- El levantamiento de información de campo permitió evidenciar la situación actual de la empresa en cuanto a su problema de bajo nivel de desempeño laboral, a causa de aspectos como: la inexistencia de capacitaciones, necesidad de mejora de la administración, congestionamiento de actividades, entre otros elementos que fueron luego atendidos en la propuesta.
- La propuesta de modelo de gestión de talento humano, se enmarcó en dar solución a las causas del problema, estableciendo acciones para formalizar el reclutamiento y selección del personal, así como los procesos de inducción, capacitación y motivación, el establecimiento de indicadores de control y la evaluación del cumplimiento del trabajo de sus empleados, con lo cual se espera incrementar sus niveles de desempeño de manera progresiva.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa, antes de la ejecución del Modelo de Gestión de Talento Humano propuesta, establecer acciones de socialización programada y progresiva a su personal, con el fin de concientizarlos respecto a la necesidad e importancia de formalizar la gestión. La socialización permitirá que el equipo de trabajo conozca qué se va a hacer, por qué se lo va a hacer, cómo se lo va a hacer y que beneficios traerá para ellos y para la empresa.

Es importante que la socialización sea programada como parte de la aplicación de la propuesta, con el fin de establecer tiempos que permitan llevar un curso ordenado de cada actividad. Así mismo se sugiere que se de espacio a los trabajadores para dar sugerencias y comentarios al respecto, sin importar si estos son positivos o negativos, es necesario tratar ambos para poder evitar limitaciones durante la aplicación.

Se recomienda además incluir como política de la empresa el rubro de capacitaciones dentro del presupuesto anual, con el fin de asegurar su ejecución. La formación continua del personal es vital para garantizar conocimientos actualizados, más aún si se trata de una empresa de capacitaciones, el personal debe estar seguro de lo que sabe, conocimiento que debe ser actualizado, y comprobado, para evitar inconvenientes durante la ejecución del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral” (estudio realizado en Hotel del Campo*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Ediciones pirámide. Madrid.
- Arrobo. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Balakrishnan, L., & Vijayalakshmi, M. (2014). A Study on Retention Strategy's followed by Education Institutions in Retaining Qualified Employees. *SIES Journal of Management*, 69-80.
- Bittel, L. (s.f.). *Administración del personal*. 2000.
- Bohórquez. (2004). *Gestión del talento humano*.
- Bonilla, S., & Medina, V. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes mediante las empresas simuladas. *Cisti-Iberian Conference on Information Systems & Technologies*, (págs. 194-199.).
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 105-113.
- Capital Humano. (2008). Atraer, retener y desarrollar. *Debates IESA*, 40.
- Capital humano. (2008). La importancia de la gestión del capital humano en el éxito de una empresa. 227.
- Capital Humano. (2011). Gestión del Talento, nueva savia para la Pyme. *Capital humano*, 255.
- Carballo, J. (2013). Control de la gestión empresarial. *Business & Economics*.
- Cassini. (2008). *Modelos de Gestión*.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Tercera ed.). México. : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Santafé de Bogotá: McGrawHill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. (Tercera ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- De León, E. (2013). *Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu*.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Escobar, V. (2016). *Estrategias de Gestión Laboral de los profesionales de la salud del Hospital Eugenio Espejo de la ciudad de Quito*. Ambato: Uniandes.
- García, J. (Abril de 2010). La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos? *Contribuciones a la Economía*.
- Génesis, M., & Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis, Revista Científica Ciencias Humanas*, 116-155.
- Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México.: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México.: Mc Graw-Hill.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Jericó, P. (2008). *Gestión del Talento humano*.
- Jiménez, A., Arce, E., & Sanchez, Y. (2013). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Larco, V. (2013). *Diseño e implementación de un programa inducción del talento humano del Consep*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Lincoln. (2012). *Paradigmas en la competencia de la investigación científica*.
- López. (2014). *Modelos de gestión de Calidad*. .
- López, P. (2004). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Majad, M. (Mayo de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.

- Manso, J., & Ramlrez, E. (2011). Formación inicial del profesorado en Asia: Atraer y retener a los mejores docentes. *Foro de Educación*, 1-89.
- Maya, M. (2014). Evaluación del Desempeño y su efecto en la calidad total. . *Investigación y Educación en Enfermería*.
- Mayurí, J. (2006). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN. *Latina. Revista Iberoamericana de Educación*, 97-120. .
- McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Díaz de Santos.
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Coopers and Lybrand.
- Mondy, R. (1997). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.
- Montilva, M. (2009). *Educación y gerencia: perfiles competitivos*. México: UNAM.
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios Estrategia y Sistema salarial o de Compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral* (Segunda ed.). Guatemala.
- Moreno, J. (2006). Profesorado de Secundaria y Calidad de la Educación: Un marco de opciones políticas para la formación y el desarrollo profesional docente. *Revista de curriculum y formación*, 1-17.
- Murillo, J., & Roman, M. (2010). *Retos en la evaluación de la calidad de América*.
- Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: An international study. *Management Revue*, 292-308.
- Palacio, J. (2016). *Planificación estratégica motivacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito de Salud 12d05*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Rey, F. (2004). *Imagen, Identidad y Reputación*. Buenos Aires: Austral.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar.*, 37, 25-39.
- Rojas, A. (2014). *Modelos de gestión por procesos integrados en salud*. Santa Cruz de La Palma. .
- Rubio. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. . Madrid: I.E. empresarial ed.

- Sánchez, M., & Corte, F. (2015). La evaluación a la docencia. Algunas consecuencias para América Latina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 1233- 1253.
- Taylor, B., & Harrison, J. (1991). *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial.
- Villa, B., & Velázquez, Z. (2009). *La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo*. Contribuciones a la Economía.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (Quinta ed.). México.: McGraw-Hill.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 56-73.
- Zamora, S. (2013). *Modelo de Gestión para elevar el Desempeño Laboral en Comercial Pico*. Universidad Técnica de Ambato.

ANEXOS

Anexo 1.- Formato de encuesta a empleados de Ateneo S.A.

Objetivo de la encuesta:

El presente cuestionario tiene como propósito principal conocer la percepción del equipo de trabajo respecto al desempeño laboral individual y general de la empresa, información importante para el proceso de mejora de desempeño laboral institucional.

Datos del Empleado:

Edad:

Género:

Estado Civil:

Años en la empresa:

Instrucciones:

- La información aquí recopilada tiene carácter de anónima, se pide completa honestidad con las respuestas.
- Marque una sola opción por pregunta.
- No deje preguntas sin contestar.
- Utilice esferográfico.

1. ¿Conoce claramente sus responsabilidades dentro de la empresa?

Si	
No	

2. ¿Considera que su perfil profesional es el adecuado para las responsabilidades a usted asignadas?

Si	
No	

3. ¿Brinda la empresa capacitaciones a sus empleados?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

4. ¿Considera necesario que la empresa brinde capacitaciones internas a sus empleados?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

5. ¿Evalúa la empresa constantemente el desempeño de sus empleados?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿Cuál es su percepción del clima laboral de la empresa?

Satisfactorio	
Casi satisfactorio	
Algo satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Insatisfactorio	

7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted que podría afectar su desempeño laboral?

Salario	
Exceso de responsabilidades	
Falta de capacitación	
Desmotivación	
Otros	

8. ¿Cómo percibe usted el desempeño laboral de sus compañeros?

Satisfactorio	
Casi satisfactorio	
Algo satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Insatisfactorio	

9. ¿Cómo percibe usted la administración en Ateneo S.A.?

Satisfactorio	
Casi satisfactorio	
Algo satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Insatisfactorio	

10. ¿Considera necesario mejorar la administración Ateneo S.A.?

Si	
No	
No se	

11. ¿De establecerse propuestas para la mejora de la gestión de talento humano de Ateneo S.A. participaría activamente?

Si	
No	
No se	

Anexo 2.- Formato de entrevista a Gerente de Ateneo S.A.

1. ¿Se han socializado claramente las responsabilidades de cada empleado dentro de la empresa, y cómo?
2. ¿Considera que los perfiles profesionales de los empleados son los adecuados para las responsabilidades asignadas?
3. ¿Existe un programa de capacitación anual para los empleados?
4. ¿Cómo se controla el desempeño laboral de los empleados?
5. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantener un clima laboral óptimo?
6. ¿Cómo percibe usted el desempeño laboral de sus empleados?
7. ¿Cómo percibe usted la gestión del talento humano en Ateneo S.A.?
8. ¿Considera necesario mejorar la gestión del talento humano en Ateneo S.A.?

Anexo 3.- Ficha de evaluación del personal de Ateneo S.A.

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño del personal de la empresa Ateneo S.A. en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.

Instrucciones:						
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la evaluación en cada puesto de trabajo con la presencia del responsable de Talento Humano. El evaluado no conoce las calificaciones durante la evaluación. Asignar la puntuación de acuerdo a la evidencia encontrada: 1 Insatisfactorio, 2 Poco satisfactorio, 3 Algo satisfactorio, 4 Casi Satisfactorio, Satisfactorio. Retroalimentar al evaluado luego de analizar los resultados de la evaluación. 						
Indicador	1	2	3	4	5	Observaciones
Generales						
Estudios acorde al cargo.						
Experiencia acorde al cargo.						
Referencias profesionales acorde al cargo.						
Eficacia						
Cumplimiento de metas.						
Nivel de satisfacción al cliente interno.						
Nivel de satisfacción al cliente externo.						
Eficiencia						
Puntualidad.						
Orden en sus actividades.						
Limpieza en su espacio laboral.						
Capacitación anual en temas relacionados al puesto.						
Trabajo en equipo						
Comunicación						
Proactividad						
<hr/>						
Evaluador:			Aprobado:			

