

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
FINANMOTORS S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2021**

AUTORA: PATRICIA GABRIELA ORQUERA BRAVO

DIRECTOR: MGTR. FRANCISCO VICENTE SOTO PAREDES

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN
Y OPERACIONES-GESTIÓN DE LA CALIDAD**

SEPTIEMBRE 2022

DIRECTOR:

Mgtr. Francisco Soto Paredes

INFORMANTES:

Mgtr. Maritza Figueroa Pico

Mgtr. Pablo Villamar Viteri

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarle a mis padres e hija quienes me han acompañado en este proceso, me han colmado de fuerza, de amor, de comprensión, ellos me han impulsado con sabiduría para poder levantarme en tiempos difíciles, han sido mi luz y esperanza.

A mi madre con todo su amor infinito me ha enseñado a ser perseverante y alcanzar cada objetivo.

A mi padre que con toda su comprensión me ha enseñado que cada problema tiene solución y va estar siempre para mí.

A mi hija por quien, cada esfuerzo esta realizado con mucho amor, este transitar ha sido más sencillo, con toda su comprensión y paciencia, a ella que me ha dado fuerza para no rendirme y a aceptado mi imperfección con tanta dulzura.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por cada día, por lo afortunada que soy de poder vivir esta experiencia, gracias a mi familia por su paciencia, su amor, su apoyo a cada una de mis decisiones.

Gracias a mi director Mgtr. Francisco Soto, quien me ha enseñado y guiado con asertividad y calidez, su don como educador me ha permitido sentir confianza.

Gracias a Hatem quien tuvo toda la paciencia y amor para acompañarme, vi como mis logros fueron los suyos, vi mis preocupaciones reflejadas en él y ser mi aliento cuando perdía las fuerzas.

Gracias a cada una de las personas que estuvieron preocupadas y me presionaron con tanto cariño para poder concretar este sueño.

El llegar a este punto ha tenido tantas interrupciones, incluso me he perdido a mí mismo, Dios sabe cuanta fuerza necesite para volver a levantarme y reencontrarme para hoy poder sentir esta dicha, gracias porque en cada paso nunca soltó mi mano.

Gabriela

Índice de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenido	ii
Índice de tablas.....	vi
Resumen ejecutivo	viii
1. Marco introductorio.....	1
1.1. Justificación	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Problema de la Investigación	2
1.2.2. Formulación del Problema	3
1.2.3. Preguntas Directrices	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
2. Marco Teórico	4
2.1. Modelos de Gestión según algunos autores.....	4
2.1.1. Enfoques teóricos.....	7
2.2. Importancia de los modelos de gestión de talento humano	9
2.3. Componentes de un modelo de gestión de talento humano.....	11
2.3.1 Análisis y descripción de puestos	15
2.3.2. Atracción y Selección	15
2.3.3. Capacitación	18
2.3.4. Evaluación del desempeño.....	19
2.3.5. Desarrollo y planes de sucesión.....	21
2.3.6. Remuneraciones y beneficios.....	22
2.4. Satisfacción Laboral	24

2.5. Desempeño laboral	26
2.6. Relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral	27
3. Contextualización de la empresa	30
3.1. Antecedentes.....	30
3.1.1. Formación de la empresa.....	30
3.1.2. Clientes	30
3.1.3. Productos.....	30
3.1.4. Contribución social	31
3.2. Identidad corporativa	31
3.2.1. Misión	31
3.2.2. Visión	31
3.2.3. Valores.....	32
3.3. Estructura organizacional	32
3.4. Área comercial.....	33
3.5. Área de talento humano	33
4. Diagnóstico Desempeño y Satisfacción Laboral.....	35
4.1. Objetivo de la investigación	35
4.2. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.....	35
4.2.1. Variables	35
4.2.2. Descripción de la escala	36
4.2.3. Aplicación.....	37
4.2.4. Procesamiento de la información.....	37
4.2.5. Análisis de los resultados	37
4.2.6. Población y muestra	38
4.2.7. Resultados de satisfacción laboral	38
4.2.7.2. Satisfacción intrínseca	45
4.2.7.3. Satisfacción general	53

4.3. Aplicación instrumento desempeño laboral	54
4.3.1. Variables	54
4.3.2. Descripción de la escala	55
4.3.3. Aplicación.....	55
4.3.4. Procesamiento de la información.....	56
4.3.5. Análisis de resultados.....	56
4.3.6. Población y muestra	57
4.3.7. Resultados de desempeño laboral.....	57
4.3.7.1. <i>Desempeño de tarea</i>.....	57
4.3.7.2. <i>Desempeño contextual</i>	60
4.3.7.3. <i>Desempeño Laboral General</i>	64
5. Propuesta de Mejora de Satisfacción Laboral	67
5.1. Tratamiento de oportunidades de mejora	67
5.2. Planes de acción.....	67
5.2.1 Remuneraciones y beneficios	67
5.2.2 Desarrollo y planes de sucesión	68
5.2.3. Capacitación.....	68
5.2.4 Canal de comunicación	68
5.3. Cronograma de aplicación de propuesta.....	69
5.4. Presupuesto.....	70
6. Conclusiones	71
7. Recomendaciones.....	72
8. Bibliografía.....	73
Anexos.....	77
Anexo 1. Instrumento satisfacción laboral	77
Anexo 2. Instrumento Desempeño Laboral.....	78
Anexo 3 Confiabilidad.....	79

Anexo 4. Plan de Remuneraciones y Beneficios	81
Anexo 6. Canal de Comunicación	87

Índice de tablas

Tabla 1. Relación del Desempeño y Satisfacción Laboral según los componentes del modelo de Alles	12
Tabla 2. Relación del Desempeño y Satisfacción Laboral según los componentes del modelo de Chiavenato.....	14
Tabla 3. Proceso descripción de puestos	15
Tabla 4. Alternativas de desarrollo de personal Proceso descripción de puestos	21
Tabla 5. Modelo de gestión de talento humano	23
Tabla 6. Perfil de competencias asesor comercial.....	27
Tabla 7. Relación entre los factores de la satisfacción laboral y la estabilidad laboral	27
Tabla 8. Variables NTP 394.....	36
Tabla 9. Satisfacción extrínseca	45
Tabla 10. Satisfacción intrínseca.....	52
Tabla 11. Satisfacción general	53
Tabla 12. Variables	54
Tabla 13. Análisis de confiabilidad del instrumento satisfacción laboral.....	56
Tabla 14. Desempeño de tarea	60
Tabla 15. Desempeño contextual	64
Tabla 16. Correlación entre el nivel de satisfacción y el desempeño laboral	65
Tabla 17. Comparación de resultados entre instrumentos.....	66
Tabla 18. Resumen de resultados de desempeño y satisfacción laboral	67
Tabla 19. Cronograma de aplicación de propuesta	69
Tabla 20. Presupuesto de propuesta	70

Índice de figuras

Figura 1. Modelos de Gestión	5
Figura 2. Procesos estratégicos	6
Figura 3. Componentes del modelo de gestión de Chiavenato	16
Figura 4. Proceso de atracción y selección	18
Figura 5. Proceso de inducción	19
Figura 6. Proceso de formación	19
Figura 7. Proceso de evaluación.....	22
Figura 8. Proceso de remuneraciones y beneficios	25
Figura 9. Proceso satisfacción laboral y desempeño.....	25
Figura 10. Estructura Organizacional	39
Figura 11. Condiciones físicas de trabajo	39
Figura 12. Relaciones con compañeros.....	39
Figura 13. Relación con empleador	40
Figura 14. Remuneraciones.....	41
Figura 15. Relación con directivos.....	42
Figura 16. Gestión de empresa.....	43
Figura 17. Horarios de trabajo	43
Figura 18. Estabilidad laboral	44
Figura 19. Métodos de trabajo	46
Figura 20. Reconocimiento del trabajo	47
Figura 21. Responsabilidades asignadas	47
Figura 22. Uso de capacidades.....	48
Figura 23. Posibilidades de promoción.....	49
Figura 24. Aceptación de sugerencias.....	50
Figura 25. Variedad de tareas.....	51
Figura 26. Cumplimiento de tareas	58
Figura 27. Cumplimiento oportuno de metas.....	58
Figura 28. Cantidad de trabajo entregado	59
Figura 29. Calidad de trabajo entregado	59
Figura 30. Perseverancia en trabajo	61
Figura 31. Voluntarismo en el trabajo.....	61
Figura 32. Colaboración en el trabajo	62
Figura 33. Seguimiento de procedimientos y reglas	63
Figura 34. Promoción de objetivos organizacionales	63
Figura 35. Resultados de desempeño laboral.....	63

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Finanmotors S.A, tiene como actividad principal la venta de certificados de compra por medio de una planificación de ahorro para la adquisición de bienes muebles e inmuebles. Durante los últimos años, esta empresa ha observado un alto índice de renuncias de asesores comerciales en las oficinas de Quito, frente a lo cual, se realizó un diagnóstico del desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial utilizando como instrumento para recopilar información el NTP 394 y entrevistas que por medio de Google Forms, cuyos resultados indican que dichos asesores cumplen con su trabajo dentro de los requerimientos de tiempo, pertinencia y calidad, pero no están dispuestos a realizar otras actividades que no les competen ni muestran mayor interés en la promoción de los objetivos organizacionales, además muestran insatisfacción en cuanto a salarios, oportunidades de promoción, gestión de la empresa, atención de sugerencias y estabilidad laboral.

Por lo cual, se propone un modelo de gestión de talento humano basado en implantar un sistema de remuneraciones y beneficios acorde a desempeño, un plan de sucesión entre los asesores comerciales, supervisores y gerente comercial, un plan de formación y la creación de un proceso de recepción de sugerencias para el personal, lo cual se debería de aplicar a la empresa en general tomando en cuenta todas las áreas.

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Justificación

El diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Finanzmotos S.A. es importante desde un enfoque teórico, metodológico y práctico. Pues desde la teoría administrativa se aborda la gestión de Talento Humano, y como esta puede incidir en los procesos relacionados con la gestión de personal y contribuir a facilitar las actividades administrativas y facilitar los procesos de toma de decisiones.

La identificación de los factores relacionados con la satisfacción laboral permite determinar que problemas pueden suscitarse dentro de la organización, pues efectos como la deserción laboral, ausentismo, bajo rendimiento pueden estar relacionados con la insatisfacción del trabajador en la empresa.

Así también, el delimitar los aspectos que afectan al trabajador permite buscar alternativas de solución al problema. Beneficiando así a los trabajadores que pueden mejorar sus condiciones laborales. A los accionistas de la empresa que pueden ahorrar recursos al evitar pérdidas por ausentismo o por que el trabajador busca otras alternativas laborales.

Por lo tanto, el tema de investigación posee importancia, pues desde un modelo de gestión de talento humano se abordan los distintos procesos relacionados con la selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación, desde donde se puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

En cuanto a factibilidad, la autora posee acceso a información de la plantilla de personal en todas las agencias, se tiene datos sobre instrucción académica, experiencia laboral, desempeño. Así también se dispone de información sobre los requisitos formales y de competencias de los perfiles del área comercial además de sus funciones. Posee también acceso a información histórica de la organización, procesos y aspectos financieros.

La empresa cuenta con 30 asesores comerciales distribuidos en las dos oficinas de la ciudad de Quito. La investigación se enfoca en el análisis de la satisfacción laboral de todos estos asesores comerciales, que como se mencionó poseen un alto nivel de abandono de puestos por lo que como posibles resultados de esta investigación se

pretende mejorar la satisfacción laboral para disminuir problemas como ausentismo, deserción, bajo desempeño u otros.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Problema de la Investigación

La empresa Finanmotors S.A, tiene como actividad principal la venta de certificados de compra por medio de una planificación de ahorro para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, para este fin, cuenta con oficinas en la ciudad de Quito, Santo Domingo y Manta. Durante los últimos años, la empresa ha observado un alto índice de renuncias de asesores comerciales en las oficinas de Quito, pues los trabajadores prefieren trabajar con empresas competidoras, lo cual genera importantes pérdidas económicas, pues la empresa incurre en una alta inversión en capacitación de sus asesores comerciales, para garantizar las vacantes de los grupos comerciales de cada agencia y construir un ambiente laboral adecuado. La continuidad de este problema puede representar pérdida de competitividad al negocio y afectaciones económicas, por lo que es pertinente identificar las causas de este fenómeno y proponer alternativas de solución enfocadas dentro de un modelo de gestión de personal.

Elemento central: Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores del área Comercial de la Empresa Finanmotors S.A.

Elementos secundarios: condiciones físicas del trabajo, método de trabajo, relación compañeros, reconocimiento, relación con superiores, responsabilidades, salarios, capacidades, relación dirección-trabajadores, promociones, gestión, atención a sugerencias, horarios, tareas, estabilidad laboral.

Elementos que no se consideran: salarios, ergonomía, estados financieros, riesgos de trabajo.

1.2.2. Formulación del problema

¿La implementación de modelo de gestión de talento humano permitirá mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores del área Comercial de la Empresa Finanmotors S.A. en la ciudad de Quito?

1.2.3. Preguntas directrices

1. ¿Cuáles son los componentes y características de un modelo de gestión de talento humano?
2. ¿Cuál es la situación actual de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Finanmotors S.A.?
3. ¿Cuál es la situación de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Finanmotors S.A.?
4. ¿Cómo diseñar un modelo de gestión de talento humano orientado a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de la empresa Finanmotors S.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de la empresa Finanmotors S.A. en la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes y características de un modelo de gestión de talento humano, mediante la revisión teórica para identificar los elementos más adecuados para aplicar en la empresa Finanmotors S.A.
2. Establecer la situación de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Finanmotors mediante la aplicación de un modelo de entrevista a los jefes del área comercial de la empresa Finanmotors S.A.

3. Establecer la situación de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Finanmotors mediante la aplicación del instrumento NTP 394. Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.
4. Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Finanmotors mediante la aplicación de una propuesta.

2. MARCO TEÓRICO

Un modelo de gestión de Talento Humano es la forma en la que esta área o departamento se encarga de interactuar bajo las necesidades de la empresa con el personal, construyendo subsistemas, lo cual garantiza una óptima y eficiente relación de acuerdo a los requerimientos del empleador con el trabajador.

2.1. Modelos de Gestión según algunos autores

A continuación, se realiza la sustentación teórica de los principales elementos del presente trabajo investigativo, con el objeto de definir sus principales características. Para este fin, en primer lugar, se parte de la descripción de los modelos de gestión de talento humano desde distintos enfoques teóricos.

Se ha tomado en cuenta a los principales autores que aportaron en la creación e innovación de los modelos de gestión.

AÑO	AUTORES	GESTIÓN
1992	HAPER & LYNCH	Este modelo ejecuta una previsión de necesidades e independencia a través de análisis y descripción de puestos, las curvas profesionales, la promoción, el clima y la motivación; el modelo tiene carácter descriptivo, ya que hasta entonces solo muestra las acciones relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación.
1996	WETHER & DAVIS	Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; plantea la interdependencia entre las actividades claves de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad de operación de la gestión de talento humano.

1996	ZAYAS	Este modelo destaca el carácter sistémico de la gestión del talento humano; una interdependencia de organización, selección y desarrollo del personal, y el formado por el ser humano y las distintas interacciones que el mismo establece; a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que con lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.
2000	CHIAVENATO	Emplea los principales subsistemas de la moderna gestión del talento humano, se centra en seis: Subsistema de alimentación: incluye la investigación de mercado, de mano de obra, el reclutamiento y la selección, Subsistema de aplicación de TH, incluye análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento del personal. Subsistema de mantenimiento de TH incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles del personal. Subsistema de desarrollo de TH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo personal. Subsistema de control de TH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de TH y la auditoría de TH.
2005	CUESTA	Este modelo de Gestión de Recursos Humanos de diagnóstico, proyección y control, se centra en el flujo de personal, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral.

Figura 1. Modelos de Gestión

Fuente: Morris (2012), págs. 95,104,110

En el escenario de la sociedad actual, tres aspectos destacan por su importancia como fenómenos que regulan y determinan las relaciones y el desarrollo humano: la globalización, el cambio permanente y la valoración del conocimiento. De ahí que la persona es valorada por su formación, el aporte intelectual y el talento que utilice en su rol laboral para la consecución de las metas al interior de la organización a la que está vinculado. Consecuentemente, la gestión de talento humano adopta una gran importancia dentro de las empresas como un medio para el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus colaboradores.

No obstante, estas concepciones sobre el trabajador se han logrado a través del tiempo, pasando por diferentes enfoques. Por ejemplo, desde una concepción clásica de

administración, el ser humano era considerado como un elemento sustituible dentro del sistema productivo, en donde se lo consideraba como un recurso más, la denominada mano de obra, ante la cual las empresas buscaban pagar el menor valor posible a fin de incrementar su rentabilidad. Sin embargo, esto ha ido evolucionando, hasta a llegar a considerar al colaborador como un ser que posee habilidades y características propias con las que puede aportar a la organización (Chiavenato, 2012).

Por lo tanto, puede entenderse como modelo de gestión de talento humano, al conjunto de principios adoptados por la dirección de una compañía para gestionar la potencialidad de sus colaboradores y como este beneficia a la organización a partir de su propio desarrollo (Zabaleta, 2003). Es decir, es un esfuerzo organizacional para ocupar de la manera más eficiente a su recurso humano, en una relación donde se beneficia tanto la empresa como el trabajador.



Figura 2. Procesos estratégicos

Fuente: Chiavenato (2012)

El resultado de tener un modelo de gestión del talento es la gestión de su reserva de talento interno y externo. Por lo tanto, las empresas están cambiando su enfoque para crear un modelo personalizado para ellas. El resultado final es crear un modelo que aborda por sí solo todos los problemas de gestión de la fuerza laboral. Si bien, la tarea de elegir un

modelo para su empresa requiere el reconocimiento de varios aspectos organizacionales dentro de los que se encuentran:

- Estrategia de negocios.
- Modo de operación.
- Canales de comunicación.
- Ética, cultura y visión de la organización.
- Filosofía de gestión de la fuerza de trabajo.
- Asignación de recursos.

El modelo tradicional de gestión del talento comprende las responsabilidades clave de RRHH. Estos incluyen selección, contratación, gestión de talentos, desarrollo y análisis, y gestión del desempeño.

2.1.1. Enfoques teóricos

La nueva concepción del talento humano impulsa la propuesta, búsqueda y contrastación de modelos teóricos ya que estos varían acorde a las características de cada sector, mercado, sociedad, etc. Por ejemplo, Tejada (2003), indica que estos modelos de gestión pueden tratarse desde un enfoque normativo y constructivo. Desde la perspectiva normativa, se concibe que tiene una base reglamentaria dentro de la institución, en donde se establecen los lineamientos que debe cumplir el trabajador con base a principios de estandarización, lo que facilita los procesos de selección del personal al identificar competencias, así también se cuenta con índices de desempeño para el proceso de evaluación. Como desventajas, la estandarización afecta negativamente las potencialidades individuales del personal. Además, al abordar procesos de manera general, puede no considerar problemas específicos.

Opuesto al enfoque normativo, existe el enfoque constructivo en donde se considera que las competencias se desarrollan gradualmente y en equipo a partir de la valoración del contexto organizacional, es decir se elaboran en conjunto con el personal acorde a sus capacidades. Las ventajas de este sistema, es aprovechar las potencialidades de cada trabajador, respetar las diferencias y motivarlos a mejorar su desempeño. Como aspectos negativos, este sistema puede ser más difícil de aplicar por cuanto necesita de la colaboración de todos los miembros de la empresa, además es menos eficiente en organizaciones verticales donde un enfoque normativo es más adecuado (Tejada, 2003).

Por otra parte, Werter & Davis (1991) mediante su Modelo de Gestión de Recurso Humano (GRH) conciben la gestión del talento humano como la sinergia de varias áreas que contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos.

Por otra parte, dentro del modelo GRH, los autores proponen cuatro tipos de objetivos:

Corporativos: están enfocados a obtener una mejora en la producción o en la prestación del servicio.

Funcionales: se orientan a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos de la organización.

Sociales: se busca satisfacer los requerimientos sociales, se busca reducir las tensiones sociales entre la empresa y la sociedad.

Personales: reconoce las necesidades del ser humano y busca satisfacerlas, para lo cual la empresa pretende apoyar a sus colaboradores en el cumplimiento de sus metas y en la mejora de su entorno de trabajo.

Así también, Harper & Lynch (1992) proponen un modelo descriptivo, pues se basa en una descripción de prácticas mas no detalla su operación, esta propuesta parte de:

Inventario de personal: se determina la cantidad de trabajadores con la que cuenta la empresa.

Evaluación de potencial: se evalúa que capacidades, habilidades poseen.

Auditoria y seguimiento: se enfatiza en la importancia en la auditoria de gestión de talento humano como un medio de mejora continua.

Mientras que, Chiavenato (2001) en su Modelo de Administración de recurso Humano (ARN), propone cinco subsistemas:

Alimentación: es el proveedor del recurso humano a la empresa, se basa en estudios de mercado laboral, reclutamiento y selección.

Aplicación: se refiere a las actividades de descripción de cargos, inducción, análisis, evaluación de desempeño.

Mantenimiento: se basa en los aspectos remunerativos y de beneficios, higiene y seguridad en el trabajo.

Desarrollo: se orienta al mejoramiento de las capacidades y habilidades del trabajador a partir de programas de capacitación, planes de carrera.

Control: se basa en el control de todos los procesos mencionados mediante análisis de datos y auditorias.

De igual manera, Alles (2012) propone su Modelo de Gestión por Competencias (GPC), entendiéndose por competencia a “una actuación integral capaz de articular, activar, integrar, sintetizar, movilizar y combinar los saberes (conocer, hacer y ser) con sus diferentes atributos” (López, 2016, 9.316). Por otra parte, Alles (2012) define un total de 141 competencias agrupadas en competencias cardinales, de niveles ejecutivos, de niveles intermedios y otros, de niveles iniciales y de competencias de conocimiento.

El alcance de ese modelo, es que sirve de base para el desarrollo de los demás componentes, tales como la selección de personal, en donde se analiza las competencias que presenta un candidato y los requerimientos de ajuste que este necesita. Así también, en el proceso de evaluación, se emplea el enfoque de competencias para determinar el patrón sobre el cual se evalúa al individuo en el puesto de trabajo. Mientras que, en cuanto a capacitación, permite identificar los alcances del trabajador en comparación a los requerimientos de perfil y poder mejorar su desempeño en beneficio de la empresa.

2.2. Importancia de los modelos de gestión de talento humano

Esta según Nieva (2018) guarda diferentes beneficios para las organizaciones, como los siguientes:

Contratación adecuada: Por una parte, un modelo de gestión de talento humano, plantea el diseño de perfiles y requerimientos de puestos para cada cargo de la empresa acorde a sus necesidades, por otra parte, también se posee los mecanismos o procedimientos orientados para la selección de personal, de esta manera, finalmente se puede seleccionar a aquella persona más adecuada para la empresa.

Retención de personal: uno de los problemas más recurrentes en las empresas, es el abandono laboral, ya que el trabajador se inclina hacia aquellas empresas que le resulten más atractivas, sin tener ningún miramiento en cambiarse de trabajo. El modelo de gestión de talento humano, permite a la organización identificar las necesidades de sus colaboradores y diseñar las mejores estrategias para poder retenerlos en la empresa.

Comprensión del trabajador: los modelos de gestión de talento humano, facilita a la empresa mediante procesos de evaluación, determinar a más del desempeño del trabajador, su percepción sobre diversos factores organizacionales como el clima laboral, su satisfacción y abarca además sus capacidades, fortalezas, problemas, deficiencias, necesidades de capacitación, lo cual, permite a la empresa responder de manera adecuada acorde a las características de su plantilla.

Aumento de la productividad: el hecho de tener perfiles laborales definidos y seleccionar personal acorde a estos requerimientos, permite a la empresa ocupar las mejores cualidades de sus trabajadores y explotar estas cualidades, lo cual se manifiesta en la calidad del trabajo y la productividad.

Mejoramiento continuo: al tener mecanismos eficientes de evaluación, se obtiene información relevante sobre los aciertos o errores en los procesos, en los perfiles, en el desempeño, lo cual permite reestablecer estrategias o correcciones a fin de mejorar los resultados obtenidos.

Por otra parte, Alvarado y Barba (2017) menciona otros beneficios y características que tienen las empresas al utilizar modelos de talento humano:

Planes de carrera: las empresas que utilizan modelos de gestión para su talento humano son conscientes de la importancia que tiene los trabajadores, pues saben que su presencia en la organización responde a un proceso de selección y capacitación, que representa recursos tanto en tiempo como en dinero, por lo que el abandono de un trabajador es una pérdida. De tal manera, que la empresa tiene interés en mantener sus trabajadores a largo plazo, lo cual termina por traducirse en planes de carrera en donde se beneficia tanto el trabajador como la organización.

Liderazgo: la puesta en marcha de un modelo de gestión, requiere el compromiso de todas las áreas, pero responde al liderazgo del encargado del recurso humano, quien debe velar el correcto cumplimiento de todos los procesos de gestión.

Confianza: la presencia de un modelo de gestión de talento humano, deja en claro los mecanismos, para selección, inducción, capacitación, evaluación, lo cual deja en claro al trabajador la manera en que actúa la empresa con respecto a su trabajo. Es decir, no da cabida a cambios o imprevistos en su relación con la organización.

Excelencia: al definir los perfiles de cada cargo, se establecen los requerimientos que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto, lo que al final se traduce en que la empresa tenga al mejor trabajador adecuado a sus necesidades. Por otra parte, los procesos de evaluación, permite obtener retroalimentación y realizar ajustes para obtener un mejor desempeño.

2.3.Componentes de un modelo de gestión de talento humano

El presente trabajo de investigación se ha basado principalmente en dos autores: Martha Alles y Chiavenato Adalberto, por su enfoque, el cual se lo ha encontrado más directamente relacionado al tema de investigación

Para Alles (2012) sus principales componentes se basan en los siguientes elementos:

- Valoración y descripción de puestos: estos son propuestos, evaluados y aprobados por la dirección de la empresa acorde a sus necesidades. Sin embargo, también Alles (2017) considera importante incorporar en este proceso la identificación de competencias acordes a cada cargo, lo cual es la base del presente trabajo investigativo.
- Atracción y selección: proceso orientado a escoger al candidato más adecuado para cubrir un perfil laboral basado en conocimientos, cualidades y capacidades.
- Capacitación: proceso orientado a impulsar el desarrollo del trabajador a partir del mejoramiento de conocimientos, habilidades o conductas.
- Evaluación de desempeño: proceso por el cual se mide el desempeño de un trabajador acorde a determinados factores en un periodo determinado.
- Desarrollo y planes de sucesión: se enfoca en los planes de carrera del personal, en donde se busca que un trabajador pueda desarrollarse a largo plazo dentro de la organización obteniendo una mejora de sus capacidades y, por lo tanto, contribuya con su talento a la empresa.
- Remuneraciones y beneficios: se formaliza legalmente la relación entre empleador y trabajador, y la remuneración que percibirá por su trabajo, se especifican también las condiciones de la prestación del servicio.

A continuación, relacionaremos el modelo de Alles y Chiavenato, con el desempeño y satisfacción laboral mediante una escala de probabilidad donde:

- Muy probable: indica la alta relación del modelo con la satisfacción y desempeño laboral
- Probable: indica un nivel medio de relación del modelo con la satisfacción y desempeño laboral
- Poco probable: indica la baja relación del modelo con la satisfacción y desempeño laboral
- Nada probable: indica ninguna relación del modelo con la satisfacción y desempeño laboral.

Tabla 1. Relación del Desempeño y Satisfacción Laboral según los componentes del modelo de Alles

Componentes	Desempeño laboral	Satisfacción laboral
Análisis y descripción de puestos	Nada probable ya que este primer componente es creado únicamente por las necesidades de la empresa.	Nada probable ya que este primer componente es creado únicamente por las necesidades de la empresa.
Atracción y selección	Muy probable ya que el trabajador seleccionado, esta apto para desempeñar talentosamente con las responsabilidades asignadas.	Muy probable ya que un trabajador ubicado idóneamente, cumplirá con su perfil sin dificultades creando satisfacción.
Capacitación	Muy probable ya que fortalece las aptitudes brindando estabilidad.	Muy probable ya que el trabajador puede reforzar su perfil profesional, obteniendo ventajas personales.
Evaluación de desempeño	Muy probable ya que se obtiene el compromiso constante por parte del trabajador.	Poco probable porque el trabajador podría sentir como posible amenaza al sentirse evaluado.

Desarrollo y planes de sucesión	Muy probable ya que el trabajador siente el compromiso de la empresa hacia su desarrollo profesional	Muy probable ya que el trabajador siente el compromiso de la empresa hacia su desarrollo profesional
Remuneraciones y beneficios	Muy probable porque el trabajador conoce, aprueba y se compromete al tener conocimiento de la remuneración y beneficios	Muy probable ya que al aceptar el trabajador el puesto, conoce sus beneficios y va a sentir estabilidad, logrando construir planes personales a largo plazo

Cada componente del modelo de Alles no siempre está directamente relacionado con el desempeño o la satisfacción laboral, hay componentes en los que el trabajador no interviene, como el análisis y descripción del puesto, así también hay componentes que impulsan el perfil profesional dando una mejor calidad de vida al empleador.

Mientras que, Chiavenato (2012), menciona como componentes del modelo, cuatro subsistemas:

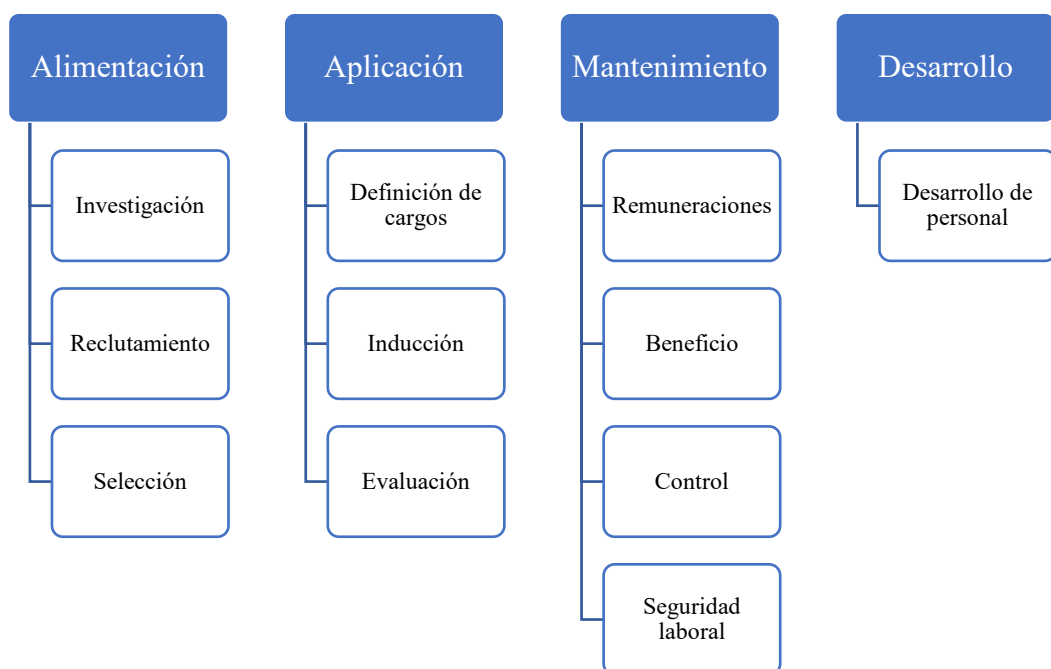


Figura 3. Componentes del modelo de gestión de Chiavenato

Fuente: Chiavenato (2012)

- Alimentación: Este subsistema, contiene las actividades de investigación de mercado laboral, en donde se identifica la oferta y demanda del recurso humano. Contiene también, el reclutamiento y selección de personal. Es decir, se basa en un proceso de atraer al personal hacia la organización.
- Aplicación: se desarrolla a partir del ingreso del personal a la empresa, por lo que se requiere aplicar los procesos de inducción y evaluación de los nuevos trabajadores. Para este fin, se requiere tener definidos los cargos de la empresa.
- Mantenimiento: se abordan aspectos que permitan mantener y conservar al personal dentro de la organización, por lo resaltan aspectos como las remuneraciones, beneficios, control, y seguridad laboral.
- Desarrollo: desde este proceso, se impulsa el desarrollo del personal mediante actividades de capacitación y formación (Chiavenato, 2012).

Tabla 2. Relación del Desempeño y Satisfacción Laboral según los componentes del modelo de Chiavenato

Componentes	Desempeño laboral	Satisfacción laboral
Alimentación	Nada probable ya que este primer componente es creado únicamente por las necesidades de la empresa.	Nada probable ya que este primer componente es creado únicamente por las necesidades de la empresa.
Aplicación	Muy probable ya que el trabajador seleccionado, esta apto para desempeñar talentosamente con las responsabilidades asignadas.	Probable ya que un trabajador ubicado idóneamente, cumplirá con su perfil sin dificultades.
Mantenimiento	Muy probable ya que el trabajador evidencia la importancia que tiene dentro de la empresa	Muy probable ya que al garantizar el empleador seguridad laboral, el trabajador podrá hacer planes personales a futuro
Desarrollo	Muy probable ya que el trabajador siente el compromiso de la empresa hacia su desarrollo profesional	Muy probable ya que el trabajador puede reforzar su perfil profesional, obteniendo ventajas personales.

A diferencia del Modelo de Alles, Chiavenato agrupa más específicamente los subsistemas dentro de los componentes, equilibrando dentro del componente mismo el desempeño y la satisfacción laboral ya que no solo se evalúa una actividad como tal, sino el componente completo.

2.3.1 Análisis y descripción de puestos

La descripción de puestos responde a diversas metodologías, como la observación directa, la entrevista o el cuestionario. Una vez identificadas las características más relevantes, se procede a definir sus principales requisitos, los cuales pueden ser intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones laborales. Finalmente, se procede a la redacción formal del puesto, el cual debe incluir los siguientes aspectos:

Tabla 3. Proceso descripción de puestos

Aspecto	Descripción
Identificación	Datos generales, nombre, área, ubicación, código
Resumen	Describe de manera puntual el propósito y sus actividades
Relaciones	Determina la relación que tiene con otras áreas de la empresa bajo un criterio de jerarquía. Define también la relación con actores fuera de la empresa
Responsabilidades y deberes	Explica la responsabilidades y obligaciones del trabajador en el puesto
Descripción de competencias	Parte la descripción del puesto y del análisis de responsabilidades, para identificar las competencias más adecuadas al cargo, para finalmente tener una estructura de puesto.
Criterios de desempeño	Determina los criterios por los que se evaluará al trabajador
Condiciones de trabajo	Detalla las condiciones laborales y los riesgos a los que puede estar expuesto el trabajador.

Fuente: Alles (2012), Alles (2017)

2.3.2. Atracción y Selección

En cuanto a atracción de personal, se menciona que la empresa debe enfocarse en obtener el mejor talento humano como un elemento importante para la consecución de sus objetivos, para este fin, se pueden aplicar diversas estrategias como lo menciona Alva (2011), quien sugiere lo siguiente:

- Flexibilidad de horarios.
- Libertad para la toma de decisiones.
- Autonomía en su puesto de trabajo.
- Posibilidad de trabajo en casa.
- Flexibilidad en el uso de uniformes.
- Incentivos basados en el desempeño.
- Estructura organizacional horizontal.
- Actividades recreativas.
- Flexibilidad en esquemas de pagos.

Como puede observarse, estas estrategias se basan en la flexibilidad dentro de la empresa, no obstante, cada una de ellas puede adaptarse acorde a la naturaleza de cada negocio.

Por otra parte, la selección de personal se define como el proceso en el cual la empresa recopila información de una base de candidatos para un cargo y escoge al más adecuado a sus requerimientos. Para este fin, Amo (2019) menciona el siguiente proceso:



Figura 4. Proceso de atracción y selección

Fuente: Amo (2019)

Por lo tanto, este proceso parte de la determinación de necesidades, que responde a una actividad de observación y estudio por parte del responsable de talento humano, quien debe identificar las destrezas, aptitudes, conocimientos y habilidades de cada puesto, y como este repercute en los objetivos de la organización.

Una vez identificados los requerimientos de la empresa, se procede a reclutar, en donde se buscan candidatos que cumplan los requerimientos del cargo, es importante considerar que mientras más grande sea la cantidad de aspirantes, mayor es la posibilidad de obtener un candidato que cumpla a plenitud todos las competencias del puesto.

Luego de obtener una base de aspirantes, se procede a analizar los perfiles de los candidatos y escoger al más adecuado para el cargo. Para este fin, se consideran dos

criterios: que el candidato sea adecuado al cargo y que además sea eficiente, lo cual, se lo hace desde una evaluación de competencias, en donde se identifican las competencias que posee un aspirante y se las compara con las competencias requeridas de un cargo (Gil, 2007).

Finalmente, el aspirante seleccionado se incorpora a la organización a través de la denominada socialización en donde se comunica al aspirante la decisión tomada y las condiciones de su ingreso a la empresa.

Una vez seleccionado el candidato, se busca formalizar su ingreso a la empresa, dejando en claro los derechos y obligaciones en que incurre el nuevo trabajador y la empresa, se deja en claro la remuneración, horarios, beneficios, actividades, etc. Para Naumov (2018) los elementos más distinguidos a tener presente en este proceso son los siguientes:

- Tipo de contrato.
- Duración de contrato.
- Remuneración y prestaciones.
- Jornada laboral.
- Horas extras.
- Derechos y obligaciones del empleador.
- Derechos y obligaciones del trabajador.
- Finalización de contrato.
- Autoridades competentes.

Por lo tanto, el proceso de contratación está relacionado directamente con la normativa del país y sujeta a los cambios que está presente, por lo que es fundamental que la persona dedicada a la gestión de talento humano mantenga actualizados sus conocimientos con respecto a la legislación laboral a fin de cumplir sus obligaciones y garantizar la seguridad de los trabajadores (Esparza, 2018).

Posteriormente, se busca que el nuevo trabajador se adapte a su puesto de trabajo mediante un proceso de inducción, para lo cual, se parte del hecho de que un individuo puede sentir inseguridad o temor ante un nuevo entorno laboral, y esto puede repercutir en el aprendizaje de sus funciones y por lo tanto incidir en su desempeño, ocasionar accidentes al desconocer los procedimientos del cargo. Con la inducción, también se

busca generar un sentimiento de pertenencia institucional que disminuya el riesgo de deserción.

Según Torres (2019) este proceso se desarrolla en tres etapas:

- Socialización de misión, visión, objetivos, políticas, valores.
- Presentación del trabajador a los demás miembros de la organización y áreas de la empresa.
- Explicación de sus funciones dentro del cargo.

Por otra parte, Ramírez (2004) plantea el siguiente proceso de inducción:

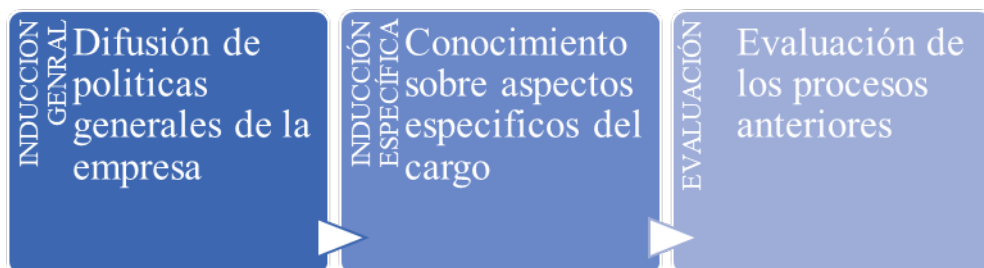


Figura 5. Proceso de inducción

Fuente: Ramírez (2004)

Se parte de un proceso de inducción general, en donde se comunica al nuevo trabajador los aspectos más básicos de la empresa como sus políticas, posteriormente, se empieza una inducción específica, en donde se da al nuevo empleado la información referente al cargo a desempeñar y finalmente se evalúan los resultados.

En este modelo, además se observa que no se considera el proceso de socialización con los demás miembros del equipo, como lo hace Torres (2019), pero se agrega el proceso de evaluación al nuevo colaborador a fin de establecer su estado actual y poder evaluarlo posteriormente una vez establecido en el cargo.

2.3.3. Capacitación

Es un proceso sistémico, planificado y continuo, orientado a suministrar los conocimientos precisos en el trabajador a fin de desarrollar sus habilidades, a fin de poder cumplir sus actividades de manera óptima (García, 2017) , por lo tanto, este proceso parte de los resultados del proceso de evaluación.

Según Chiavenato (2007) el proceso de capacitación responde a los siguientes elementos:



Figura 6. Proceso de formación

Fuente: Chiavenato (2007)

Con respecto al diagnóstico de necesidades, estas parten de la aplicación de instrumentos como encuestas, la estrategia interna, las condiciones del entorno, resultados de la evaluación del desempeño –brechas–, en donde se identifican las carencias y las necesidades de la organización y sus trabajadores. Luego de esto, se procede a diseñar los planes y programas necesarios para suplir dichas deficiencias, para lo cual, se requiere realizar la estimación del presupuesto respectivo. Una vez aprobados se los aplica y finalmente se procede a evaluar su alcance, dando a lugar un proceso de retroalimentación y mejoramiento continuo.

Dentro de los planes y programas, se menciona la importancia de incluir elementos como los objetivos que persigue la capacitación, la estructura del contenido que tendrá, las actividades a desarrollarse, los recursos didácticos a emplearse y el medio para evaluar los resultados obtenidos.

En cuanto a ejecución, se aplican los planes y programas diseñados, para lo cual se debe considerar a la persona responsable, el lugar adecuado y el momento y duración de las actividades. Para lo cual, se debe contar con el apoyo de la dirección y el compromiso de los participantes.

Con respecto a la evaluación, se aplican diversas herramientas, por ejemplo, las evaluaciones de reacción, conocimiento, aplicabilidad, impacto, retorno de la inversión, el check list de objetivos en donde se verifica su cumplimiento o incumplimiento. Por otra parte, se pueden aplicar indicadores acordes a las metas planteadas, o también acudir al juicio de expertos.

2.3.4. Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del trabajador responde al enfoque que se le dé, pues desde una perspectiva tradicional, se lo concibe como un proceso entre supervisor y trabajador en

donde mediante la interacción se busca que el subalterno se involucre en la planeación y desarrollo de su desempeño.

Para Fernández (2009), el proceso de evaluación puede resumirse en el siguiente proceso:

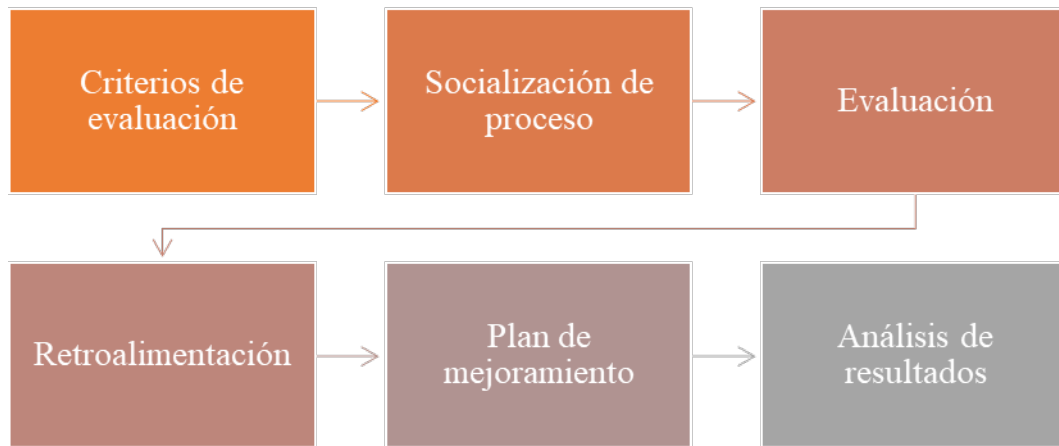


Figura 7. Proceso de evaluación

Fuente: Fernández (2009)

Criterios de evaluación: el proceso de evaluación parte de la definición de criterios de evaluación, es decir bajo qué parámetros se va a evaluar al personal Montoya (2009) considera algunos criterios básicos para evaluar al personal, el nivel de responsabilidad, relaciones interpersonales, cooperación, eficiencia y cumplimiento de normas de seguridad. La aplicación de estos criterios permite a la empresa conocer las destrezas y habilidades del colaborador para poder potenciarlas o desarrollarlas.

Socialización: posteriormente, se debe realizar una actividad de socialización, en donde se explica al trabajador lo que se va a realizar y por es importante hacerlo a fin de obtener su colaboración.

Aplicación de la evaluación: se puede usar la metodología de 360° que abarca no solo el punto de vista del área directiva, sino que considera en el proceso los criterios del evaluado, compañeros, clientes, subordinados (Calle & García, 2016). Por otra parte, existen aplicaciones tecnológicas que facilitan la evaluación como Zeppelean, Endalia Desempeño, Interview Mocha que mediante el uso de test interactivos procesa y analiza los resultados de forma automática.

Mejoramiento: a partir de los resultados obtenidos por la retroalimentación, se puede desarrollar una propuesta de un plan de mejoramiento, para mitigar, reducir o eliminar las falencias encontradas.

Retroalimentación: Por otra parte, desde un enfoque socioformativo se abarca el talento humano dentro de la sociedad del conocimiento, en donde se incluye la retroalimentación por pares en donde participan trabajadores clientes, jefes de área, compañeros, a fin de promover la mejora continua basada en la transversalización (Aguilar & Acosta, 2020).

Análisis de resultados: se evalúa el alcance de los objetivos planteados y se repite el proceso.

2.3.5. Desarrollo y planes de sucesión

La fiabilidad del proceso de desarrollo del personal y los planes de sucesión radica en el cuidado del capital intelectual de la empresa, para lo cual, Alles (2012) menciona algunas estrategias para conseguirlo, las cuales se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 4. Alternativas de desarrollo de personal

Estrategia	Objetivo
Diagramas de reemplazo	Reemplazar a personas que están por salir de la empresa
Planes de sucesión	Responder ante la ausencia temporal y renuncia de un colaborador.
Carrera gerencial	Mantener un proceso de ascensos sostenidos dentro de un cargo.

Fuente: Alles (2012)

Diagramas de reemplazo: se orientan a personas que están por salir de la empresa, especialmente por motivos de jubilación. Frente a este evento, la empresa identifica en primer lugar el puesto clave, después se evalúan a los demás miembros de la empresa y se identifican posibles candidatos de reemplazo.

Planes de sucesión: parte del mismo proceso del diagrama de reemplazo, pero no se basa en la salida del trabajador por lo que determina una fecha de reemplazo. Por lo que se usa

como una tentativa ante eventualidades como la ausencia temporal y renuncia de un colaborador.

Carrera gerencial: se basa en una planificación a largo plazo, en donde se propone un proceso sostenido de ascensos en donde un trabajador puede empezar en un cargo e ir ascendiendo hasta algún cargo directivo en su área. Se considera tres aspectos para los ascensos: conocimiento, experiencia y competencias.

2.3.6. Remuneraciones y beneficios

Se determina la responsabilidad de la empresa u organización para analizar las compensaciones al trabajador, aplicando los principios de equidad interna, valoración y clasificación de puestos, en función del mercado, es decir una empresa puede cumplir sus obligaciones mediante el pago acorde a lo que establece la ley, pero esta remuneración posiblemente no responde a lo que se paga en el sector. Para este fin la organización, parte de:



Figura 8. Proceso de remuneraciones y beneficios

Fuente: Alles (2016)

Por lo tanto, la empresa para poder pagar remuneraciones y beneficios justos, debe identificar los diferentes puestos que posee. Posteriormente, se debe evaluar qué importancia tiene ese cargo dentro de la empresa y como contribuye a la obtención de sus objetivos, de tal manera que se los puede clasificar por importancia. Una vez realizado esto, se desarrollan las escalas salariales respectivas. Finalmente, se compara los resultados obtenidos con la oferta del mercado, para determinar si estas son superiores o inferiores a lo que pagan otras empresas y de esta manera poder realizar una propuesta atractiva para remunerar el mejor talento humano.

Una vez determinado el valor a pagar por remuneración de un puesto en específico, es importante revisar si este se encuentra dentro lo estipulado por ley, además se debe

realizar un análisis comparativo de mercado, e cual se basa en tres fuentes: remuneraciones promedio del sector, lo que paga la competencia y determinar lo que desea ganar el candidato al solicitar la aspiración salarial en el proceso de reclutamiento.

Finalmente, una vez analizados los diferentes elementos del modelo gestión de talento desde diferentes aportes teóricos, se procede a resumir sus principales elementos en la siguiente tabla:

Tabla 5. Modelo de gestión de talento humano

Elemento	Componente
Análisis y descripción de puestos	Identificación Resumen Relaciones Responsabilidades y deberes Criterios de desempeño Condiciones de trabajo
Atracción y selección	Análisis de necesidades Reclutamiento Selección Socialización Inducción
Capacitación	Diagnóstico Planes y programas Ejecución Evaluación de la formación
Evaluación	Definición de criterios Socialización Evaluación Retroalimentación Plan de mejoramiento Análisis de resultados
Desarrollo y planes de sucesión	Diagramas de reemplazo Planes de sucesión Carrera gerencial
Remuneraciones y beneficios	Análisis de puestos Evaluación de puesto Clasificación de puesto Desarrollo de escalas salariales Comparación con el mercado

Se observa como primer elemento, el análisis y descripción de puestos, en donde se consideran aquellos aspectos generales, funciones, responsabilidades, relaciones, criterios de desempeño y las condiciones en las cuales se desempeñará el trabajador.

Como segundo componente, se presenta la atracción y selección de personal, el cual parte de la identificación de necesidades de la empresa, para luego reclutar y seleccionar al trabajador, para posteriormente aplicar proceso de socialización e inducción que garanticen el óptimo ingreso del nuevo integrante a la empresa.

El tercer elemento se refiere, a la capacitación del trabajador, la cual parte de un proceso de diagnóstico e identificación de necesidades, para luego desarrollar alternativas de planes y programas orientados a mejorar las competencias de los empleados, para luego volver a repetir el proceso.

En cuarto lugar, se aplica un proceso de evaluación del personal, en donde se definen criterios, socialización, evaluación, retroalimentación, mejora y análisis de resultados obtenidos.

Posteriormente, como un quinto elemento se menciona la necesidad de planes de sucesión, como un medio para fidelizar a los trabajadores con la empresa, a través de la posibilidad de quedarse en ella y crecer en el largo plazo.

Finalmente se aborda, el componente económico, por el cual, se busca que las remuneraciones respondan a las expectativas del trabajador y al mercado laboral.

2.4. Satisfacción Laboral

Según Hannoun (2011), se entiende por satisfacción laboral a la actitud que tiene el colaborador frente a su trabajo, la cual está determinada por varios factores como creencias, valores, las características del puesto, el entorno y el nivel de percepción que el trabajador tiene frente a ellos. Mientras que para Vélez (2020), los factores que inciden en el nivel de satisfacción del trabajador guardan una importante relación con el componente humano, en donde el tipo de jefe, compañeros, relaciones laborales pueden afectar al empleado, por lo que es un reto para las empresas encontrar los medios para mejorar el clima laboral y condiciones de trabajo.

Para Sánchez y García (2017) la satisfacción laboral es producto de un proceso, en donde la capacidad de una persona dentro del desempeño de un cargo, puede incidir en un aspecto emocional en medida en que su trabajo sea reconocido y evaluado de manera positiva o negativa. Dicha percepción puede darse de manera global ante todo el trabajo o ante actividades específicas, pero siempre guarda un componente emocional que

depende de las características del puesto, las relaciones humanas, pero también guarda relación con la remuneración, horarios, seguridad y reconocimiento.

Por otra parte, se considera que la satisfacción laboral incide en la productividad de una persona en el desempeño de sus labores, sin embargo, Lawler & Porter (2008) indican que, si bien esto es cierto, existe también una relación inversa, en donde la sensación de logro frente a una actividad más el reconocimiento incide en la satisfacción laboral, que a su vez vuelve a influir el mejoramiento del desempeño, es decir se obtiene una especie de ciclo positivo para la empresa. El autor también menciona la presencia de recompensas intrínsecas como la satisfacción del logro y recompensas extrínsecas como el pago, reconocimiento, asensos, etc.

A continuación, se describen estos elementos:

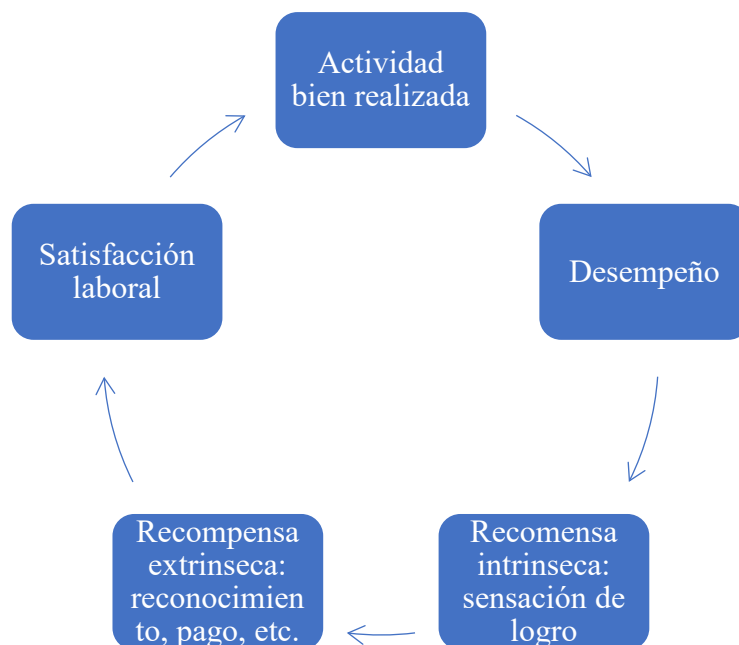


Figura 9. Proceso satisfacción laboral y desempeño

Fuente: Lawler & Porter (2008)

Por otra parte, para el estudio de la satisfacción laboral, se revisan los aportes de Pujol (2018), quien menciona que este análisis puede tratarse desde tres enfoques: el primero es el situacional, que indica que las organizaciones inciden sobre las actitudes de los trabajadores y su satisfacción. Posteriormente, con el tiempo, surge un modelo disposicional, que menciona que a más de la incidencia de las organizaciones, las personas poseen factores mentales con una base genética y psicológica que influyen en

su nivel de satisfacción. Finalmente, se presenta un enfoque interaccionista que combina ambos enfoques, es decir usa tanto el situacionismo y el posicionamiento para explicar la satisfacción del empleado con respecto a su trabajo.

En este contexto, surgen diferentes herramientas para evaluación de la satisfacción laboral, como la Nota Técnica de Prevención 394 (NTP 394) según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España (2019). Dicho instrumento, aborda aspectos relacionados con los elementos del modelo de gestión tratado, tal es el caso de los niveles de satisfacción frente a dimensiones como el desempeño de responsabilidades, horarios y uso de capacidades, los cuales están asociados al proceso de análisis y descripción de puestos. Así también, presenta los niveles de satisfacción frente a las posibilidades de promoción y estabilidad laboral que responden al proceso de desarrollo y planes de sucesión. Por otra parte, la satisfacción con respecto al salario, se ajusta al proceso de remuneraciones y beneficios.

2.5. Desempeño laboral

En cuanto al desempeño laboral, este es un proceso que se basa en la planificación, organización, ejecución, observación y evaluación de las distintas acciones que lleva a cabo un trabajador en el cumplimiento de las funciones dentro de un cargo y cómo estos resultados inciden en el cumplimiento de los objetivos que tiene la organización con el fin de facilitar la toma de decisiones con respecto al componente humano (Arias, 1999).

Mientras que para Bohórquez (2020), el desempeño laboral se refiere al rendimiento obtenido del trabajador en la ejecución de una actividad asignada, es decir cómo se desenvuelve en ella, por lo que la medición de este desempeño responde a un proceso que permite analizar de forma cualitativa y cuantitativa la eficacia y eficiencia de un individuo y obtener información relevante para mejorar su conocimiento y habilidades (Asch, 2015).

En cuanto a su evaluación, existen diversos factores para medir el desempeño laboral, como el nivel de cumplimiento, puntualidad, cantidad, calidad, persistencia, voluntarismo, cooperación, procedimientos y objetivos organizacionales (Mejía, 2015). Mientras que Guartán (2019) menciona dimensiones como la atención al cliente,

formalismo, uso de uniforme, cuidado de materiales de trabajo, trabajo en equipo, ayuda a compañeros, resolución de conflictos, generación de beneficios, entre otros.

Por lo tanto, para medir el desempeño laboral de los trabajadores del área comercial de la empresa se realiza la aplicación de un instrumento basado los siguientes aspectos: cumplimiento de metas, entrega oportuna, cantidad entregada, calidad obtenida, persistencia en sus actividades, voluntarismo, cooperación, procedimientos y defensa de objetivos organizacionales. Los cuales responden al siguiente perfil de competencias según los aportes de Alles (2012).

Tabla 6. Perfil de competencias asesor comercial

Área: Comercial	
Cargo: Asesor comercial	
Competencias del cargo	Dimensión del instrumento
Orientación a los resultados	Cumplimiento de metas planteadas por sus superiores
Responsabilidad	Entrega de trabajos asignados de manera oportuna
Calidad del trabajo	Calidad adecuada de trabajo entregada por el trabajador
Perseverancia	Persistencia del trabajador en completar las tareas asignadas
Iniciativa	El trabajador muestra disposición en realizar tareas no asignadas
Colaboración	El trabajador muestra disposición en cooperar en otras actividades
Conciencia organizacional	El trabajador apoya, promueve, defiende los objetivos organizacionales

Fuente: Alles (2012).

2.6. Relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral

Al determinar los factores de la Satisfacción y Estabilidad Laboral, podemos darnos cuenta que están proporcionalmente ligados, como causa efecto, la Satisfacción Laboral causa una consecuencia en la Estabilidad.

Ante los diversos razonamientos y aspectos para clasificar los factores a tener presente para establecer la satisfacción laboral, serán usados los concernientes al medio y contenido laboral más citados usualmente, que fundamentalmente involucran los elementos aludidos por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá et al. (1990), quienes acopian elementos concernientes con la práctica de la labor diaria (particularidades intrínsecas, cercanas al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y asuntos sociales y materiales coherentes con ambiente donde se desenvuelve la labor (particularidades extrínsecas):

Se observa que el nivel de satisfacción en una empresa, puede ser alta, no obstante, al analizar los factores de manera individual se identifican insatisfacción en cuanto a:

- Remuneraciones
- Oportunidades de Promoción
- Gestión de la empresa.
- Atención de sugerencias.

Tabla 7. Relación entre los factores de la satisfacción laboral y la estabilidad laboral

Satisfacción Desempeño	Cultura Organizacional	Compromiso Y Motivacion Cumplimiento	Liderazgo
Retribución salarial y extrasalarial	El salario incide en el colaborador como prioridad para sentir adaptación, pertenencia, motivación. Dependerá de la adecuada selección, inducción del cargo sus responsabilidades.		Dependerá también de las habilidades del colaborador
Ambiente de trabajo	Incide en la adaptación del colaborador	Dependerá de la adecuada selección, inducción del cargo sus responsabilidades.	del colaborador
Condiciones de trabajo	Repercute las condiciones de trabajo en la reafirmación de la cultura organizacional	Dependerá de la adecuada selección, inducción del cargo sus responsabilidades.	
Disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido	La cultura organizacional promueve como pro el crecimiento profesional	Fortalecerá el vínculo trabajador y empleador	
Canales de comunicación	Proporciona entre la organización y el colaborador un nexo para saber sus necesidades y responsabilidades, el canal debe de ser permanente y asertivo		

Se observa como la retribución salarial que es parte de la satisfacción laboral se relaciona considerablemente con la cultura organizacional, compromiso y motivación del trabajador

El liderazgo es independiente ya que es parte de las competencias y habilidades del trabajador.

El ambiente de trabajo incide en la adaptación y construcción de la cultura organizacional, mientras que el compromiso y motivación también se tomara en cuenta la selección idónea que se hizo al perfil, no solo se podrá medir a través del ambiente laboral.

Las condiciones de trabajo repercuten en el interés de adaptarse a la cultura organizacional, mientras que para sentir compromiso y motivación también dependerá de la adecuada selección.

La disponibilidad de Feedback y el reconocimiento recibido promueve a la cultura organizacional, construyendo compromiso y motivación en el trabajador.

Los canales de comunicación deben de ser el nexo en cualquier nivel estructural de la empresa, es necesario y constante.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Antecedentes

3.1.1. Formación de la empresa

Finanmotors S.A fue creada en diciembre del año 2018, con la finalidad de ayudar a la población ecuatoriana en el acceso a bienes muebles e inmuebles, luego de identificar que, frente a las estadísticas de calificación de la población en el buró crediticio, las personas con baja puntuación no podían acceder a comprar bienes y mantener una mejor calidad de vida. Por lo que la empresa inicio con 2 accionistas, con una fuerza comercial muy pequeña, ubicados en el centro de Quito, lugar elegido estratégicamente por la afluencia de personas. Con el tiempo, poco a poco la empresa abrió sucursales en Quito, Manta, Guayaquil, Santo Domingo. Actualmente cuenta 8 oficinas a nivel nacional.

3.1.2. Clientes

La población a la cual va direccionado Finanmotors S.A, son personas con bajo puntaje crediticio, negadas en entidades financieras. Hasta el momento, Finanmotors cuenta con un aproximado de 3000 clientes activos a nivel nacional, a quienes por medio de una planificación de ahorro se le permite la adquisición de bienes muebles e inmuebles, a partir de certificados de compra, que son documentos emitidos por la empresa como respaldo de las aportaciones del cliente.

En la actualidad se tiene un total de 250 bienes entregados y adjudicados, con un aproximado de 30 bienes al mes.

3.1.3. Productos

Finanmotors es una empresa de servicios la cual vende certificados de compra para la adquisición de bienes como de un bien vehicular o inmobiliario, lo cual depende de la capacidad de ahorro de los clientes, ya que ellos van depositando mes a mes las cuotas mensuales acordadas y con estos mismos fondos se procede a hacer las entregas de los bienes a todos los clientes.

La empresa tiene dos formas de entrega:

Por oferta: se aprueba las entradas más altas de dinero o mejores ofertas.

Por ahorro: se aprueba a los clientes más puntuales y más antiguos en el sistema de planificación.

3.1.4. Contribución social

La mayoría de los clientes son personas informales que no tienen un trabajo estable o tienen una mala calificación en el buró de crédito, lo cual, les dificulta el acceso a fuentes de financiamiento como Bancos. Frente a lo cual, la empresa les presta ayuda en la obtención de bienes a largo o corto plazo de manera más fácil, sin garantes, sin intereses y sin entrada. Contribuyendo de esta manera, a la economía del país y al estatus económico de dichos clientes.

La empresa cuenta con una estricta política de no mantener asesores comerciales free lance por más de dos meses, por lo que todo el personal de la empresa está legalmente ingresado al Ministerio del Trabajo y cuentan con todos los beneficios de Ley. Por otra parte, la empresa tiene interés en propiciar la consolidación de carreras a sus colaboradores, contribuyendo así a su desarrollo profesional.

3.2. Identidad corporativa

En cuanto a la identidad corporativa, esta se entiende como el conjunto de aspectos que identifican a la empresa y la distinguen de las demás. Entre dichos elementos, destacan la misión, visión y valores corporativos.

3.2.1. Misión

Brindar el mejor sistema de planificación, para la adquisición de bienes muebles e inmuebles con calidad e innovación, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, generando oportunidades que contribuyen al crecimiento del país.

3.2.2. Visión

Liderar el mercado nacional e internacional en la adquisición de sistemas de planificación, teniendo como prioridad la eficiencia, compromiso y la mejora continua, optimizando la calidad de vida de todos nuestros clientes y colaboradores.

No obstante, se observa que en la presente visión que tiene la empresa no se especifica una dimensión de tiempo, por lo cual se considera necesario reformularla en el capítulo de propuesta.

3.2.3. Valores

- Transparencia genera un medio de confianza en el cual suministrar el libre acceso a la participación, abierta comunicación e información de todos en la toma de decisiones.
- Responsabilidad se fundamenta en una voluntaria y activa contribución por parte de la compañía para mejorar el medio ambiental, económico y social. Asimismo, se perfecciona el contexto competitivo y su valor añadido.
- Honestidad: actuamos con rectitud y veracidad.
- Dedicación: puede que tengamos que hacer sacrificios importantes por nuestro proyecto, pero lucharemos por algo en lo que creemos y que nos produce ilusión por el futuro.

Por otra parte, tampoco se evidencian objetivos y estrategias de la empresa, por lo que también se considera conveniente comentarlos como una oportunidad de mejora en recomendaciones.

3.3. Estructura organizacional

En cuanto a estructura organizacional, es de tipo vertical, y agrupa tres niveles: directivo, operativo y asesor.



Figura 10. Estructura organizacional
Fuente: Finamotors (2021)

En el nivel superior se encuentra la Presidencia y la Gerencia general, quienes tienen la colaboración de un asistente. Debajo de este nivel, se encuentran la Gerencia Administrativa y Comercial, quienes poseen sus propios asesores y departamentos subalternos.

3.4. Área comercial

Con respecto al área comercial, objeto de estudio de esta investigación, se menciona que está compuesto por un total de 33 asesores comerciales distribuidos en las dos oficinas de la ciudad de Quito. Tienen como funciones principales las siguientes:

- Conocer adecuadamente los productos y servicios ofertados por la empresa.
- Brindar asesoramiento para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Cumplir con los objetivos propuestos de venta.
- Fomentar y mantener una buena relación con el cliente y fomentar así la fidelización.
- Gestionar de manera adecuada su agenda de trabajo.
- Identificar oportunidades de mejora para la empresa a partir del ejercicio de su actividad.
- Ofrecer un adecuado servicio post venta.
- Cerciorarse de la entrega adecuada del producto al cliente y la satisfacción del mismo con respecto a su adquisición.

3.5. Área de talento humano

El departamento de Talento Humano realiza una captación, selección y calificación constante de personal para el área comercial, como requisito la empresa necesita que cada asesor comercial cumpla con 3 ventas en el lapso de un mes para inmediatamente pertenecer a nómina, caso contrario se esperará hasta el segundo mes para ver la producción del asesor, si no ha alcanzado la meta, se considera personal no idóneo.

Talento Humano trabaja conjuntamente con el área comercial en la capacitación permanente de los asesores comerciales.

Talento Humano se encarga del pago de nómina, ingreso al IESS, evaluaciones de desempeño de los colaboradores, desempeña proyectos conjuntamente con el Área de SSO, evalúa el ausentismo laboral.

4. DIAGNÓSTICO DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

4.1. Objetivo de la investigación

Determinar los niveles de desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores y supervisores de la empresa Finanmotors S.A, mediante la aplicación de instrumentos investigativos como el cuestionario, a fin de identificar las oportunidades de mejora de la empresa y poder proponer alternativas de solución a estos problemas.

4.2. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

La NTP 394 es una guía de buena práctica, que no es obligatoria, pero es un instrumento ampliamente usado a nivel organizacional. Se denomina Escala de Satisfacción Laboral y fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 a partir de un estudio en la industria manufacturera de Reino Unido, orientado a medir unidimensionalmente el constructo, de satisfacción laboral, en la actualidad es muy utilizado en España y en América Latina con muy buenos resultados. Se basa en la necesidad de tener un instrumento corto y objetivo que permita identificar la experiencia y respuesta afectiva de los trabajadores en un trabajo remunerado, por lo que se enfoca en factores personales y factores laborales y cómo estos inciden en los resultados obtenidos frente a los esperados, lo cual influye una situación de satisfacción o insatisfacción (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, 2019).

4.2.1. Variables

El instrumento aborda dos tipos de factores de estudio: los factores extrínsecos y los factores intrínsecos.

Tabla 8. Variables NTP 394

Factores extrínsecos	
Condiciones físicas del trabajo	Se refiere a aquellos aspectos medioambientales de la empresa en donde se ejecuta el trabajo, por ejemplo: iluminación, ruido, herramientas, etc.
Relación con compañeros de trabajo	Se refiere a la calidad de relación que el trabajador tiene con sus compañeros de trabajo
Relación con superior inmediato	Se refiere a la calidad de relación que el trabajador tiene con su superior inmediato.
Percepción de salario	Indica como percibe el trabajador la remuneración recibida por su trabajo.
Relación trabajador - empresa	Trata de como el trabajador percibe la relación entre la empresa y los trabajadores
Gestión de la empresa	Indica como el trabajador califica la gestión empresarial de la organización.
Horarios de trabajo	Menciona como el trabajador percibe los horarios laborales
Estabilidad laboral	Se refiere al nivel de seguridad que tiene el trabajador de sentir que no va a perder su empleo.
Factores intrínsecos	
Método de trabajo	Trata sobre la libertad que posee el trabajador de escoger sus métodos de trabajo en su puesto.
Reconocimiento	Se refiere a cómo el trabajador siente que su trabajo y esfuerzo es reconocido por la empresa.
Responsabilidades	Menciona como el trabajador está satisfecho con respecto a las responsabilidades asignadas
Uso de capacidades	Indica la posibilidad que tiene un trabajador para utilizar sus capacidades dentro de la empresa
Promociones	Se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de promocionarse dentro de la empresa.
Atención a sugerencias	Trata sobre en qué medida la empresa presta atención a las sugerencias realizadas por el trabajador.
Variedad de tareas	Muestra la satisfacción que tiene el trabajador con respecto a la variedad de tareas asignadas.

4.2.2. Descripción de la escala

La escala está compuesta con base a la idea de que debe contener dimensiones que sean fáciles de comprender para facilitar el llenado por parte del encuestado independientemente del cargo que ejecute en la empresa. Posee 15 ítems que contienen aspectos intrínsecos como reconocimiento, responsabilidad, tarea, promoción, etc., y

aspectos extrínsecos como horarios, remuneraciones, condiciones, etc. Las cuales se presentan de manera alternada en el instrumento para obtener información más objetiva.

En cuanto a la escala se lo hace mediante alternativas de:

- Muy insatisfecho=1
- Insatisfecho=2
- Moderadamente insatisfecho=3
- Ni satisfecho, ni insatisfecho=4
- Moderadamente satisfecho=5
- Satisfecho=6
- Muy satisfecho=7

En donde muy insatisfecho tiene una puntuación de 1, y va incrementándose acorde a alternativas hasta alcanzar un valor de 7 en muy satisfecho.

4.2.3. Aplicación

La aplicación del instrumento no requiere de un entrevistador por lo que puede ser llenado de manera colectiva, sin embargo, es necesario hacer énfasis sobre el anonimato del entrevistado y la neutralidad de la información obtenida para conseguir mejores resultados. Para este fin, se puede incluir en el instrumento el objetivo de la encuesta, la aclaración de que no se debe colocar datos personales y que deben calificar cada pregunta en una escala del 1 al 7, en donde 1 es el nivel más bajo de satisfacción y 7 el más alto.

Su aplicación puede realizarse mediante un formato escrito, o mediante la herramienta Google Forms, que mantiene el anonimato del encuestado y a su vez realiza tabulaciones de manera automática.

4.2.4. Procesamiento de la información

Al realizarse la aplicación del instrumento mediante Google Forms, los resultados obtenidos por cada encuestado se suben directamente a la aplicación y se tabula automáticamente en tiempo real. De igual manera, se generan diversos tipos de gráficos que facilitan la interpretación por parte del investigador.

4.2.5. Análisis de los resultados

Los datos obtenidos permiten obtener tres escalas:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Al ser una escala aditiva, la satisfacción laboral general se obtiene de la suma de los puntajes de respuestas de los ítems 1 a 15, cuyo rango de respuestas está entre 15 y 105, en donde el valor de 15 representa el nivel más bajo de satisfacción y 105 el más alto. (Ver Anexo No 1)

Para la valoración de satisfacción intrínseca se valoran los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, cuya suma de respuestas oscila entre 7 y 49.

Mientras que para la valoración de satisfacción extrínseca se valoran los ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15. Cuyos resultados, están entre 8 y 56 puntos.

4.2.6. Población y muestra

La población total de asesores comerciales está compuesta por un total de 33 asesores, por tratarse de un universo pequeño no se estima la necesidad de calcular una muestra representativa, por lo que se aplica el instrumento al total de trabajadores mediante una encuesta en línea mediante la herramienta Google Forms.

Por otra parte, se procede también a aplicar un modelo de entrevista a dos supervisores y al gerente comercial sobre aspectos relacionados con la satisfacción laboral y desempeño laboral, para contrastar resultados con los datos obtenidos de los trabajadores.

4.2.7. Resultados de satisfacción laboral

Tras la aplicación del instrumento NTP 394, se obtuvieron diferentes resultados, los cuales se mencionan acorde a factores extrínsecos e intrínsecos.

Condiciones físicas de trabajo

El primer aspecto evaluado es la percepción que tienen los trabajadores con respecto a las condiciones físicas de trabajo.

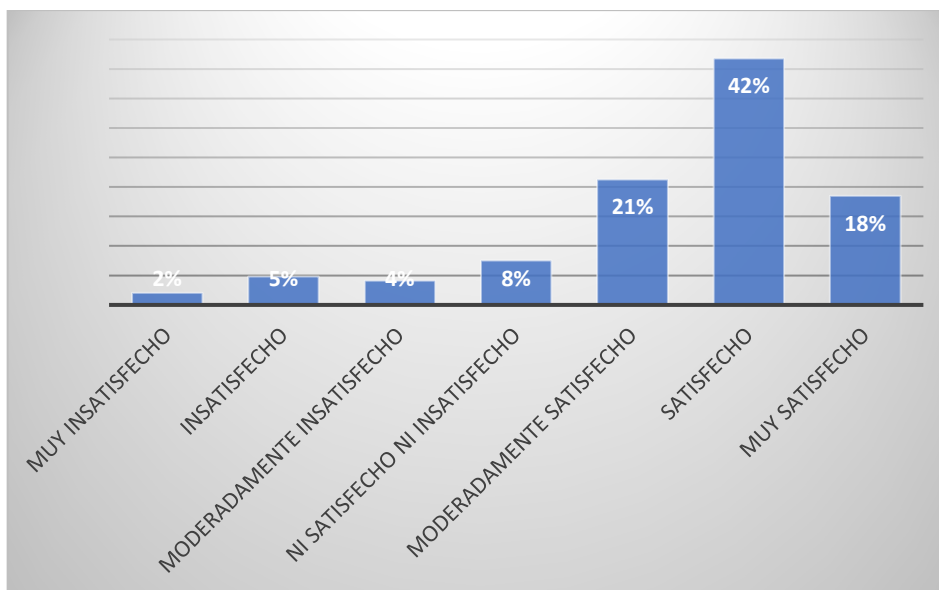


Figura 11. Condiciones físicas de trabajo

En donde, se evidencia que existe un buen nivel de satisfacción entre los trabajadores, pues un 42,1% se muestran satisfechos, seguidos por un 21,4% que se muestra moderadamente satisfecho y un 18,6% que está muy satisfecho. Estas respuestas responden a los esfuerzos que la empresa ha realizado por mantener un lugar de trabajo, seguro y confortable tanto para los trabajadores como cliente,

Relaciones sociales

Por otra parte, con respecto a las relaciones sociales entre compañeros, los encuestados mencionan lo siguiente:

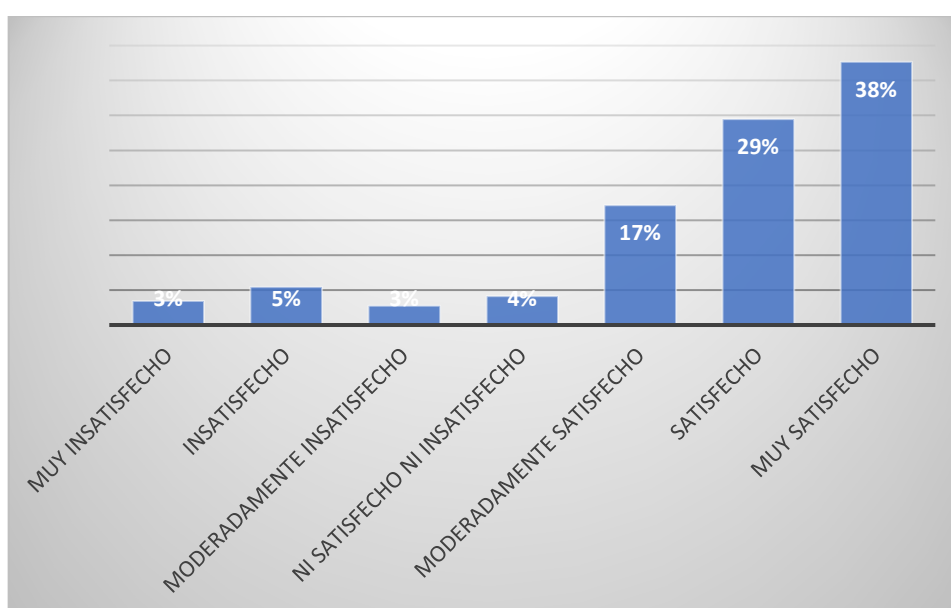


Figura 12. Relaciones con compañeros

Se observa que la mayoría de trabajadores en el área comercial se sienten muy satisfechos en las relaciones con sus compañeros, seguido de un 29.7% que se muestran satisfechos y un 16.6% esta moderadamente satisfecho. Por lo tanto, puede decirse que el contexto laboral de la compañía es positivo.

Relación trabajador-empleador

En lo que se refiere a la relación trabajador-empleador, los encuestados indican lo siguiente:

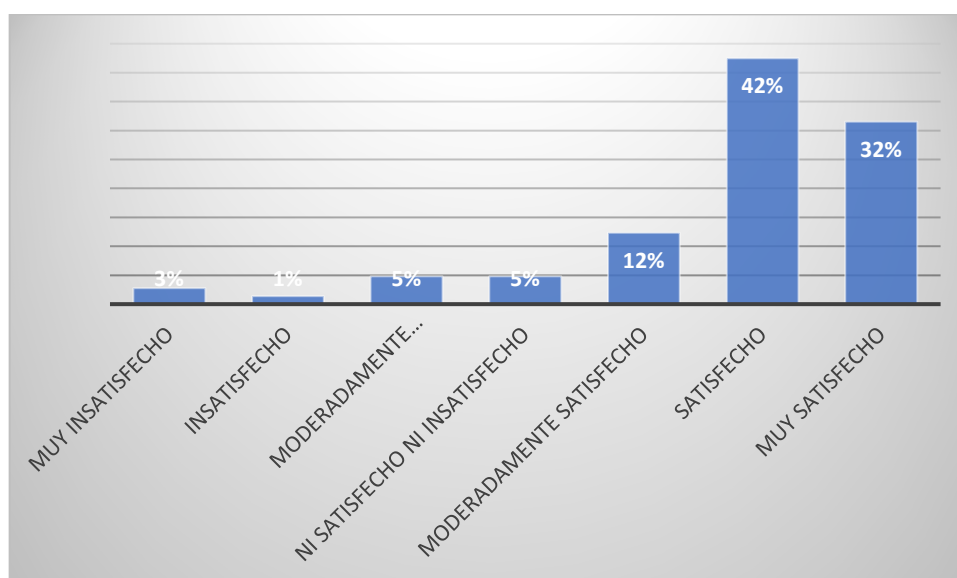


Figura 13. Relación con empleador

El 42% menciona estar satisfecho con la relación que llevan con sus superiores, seguido por otro segmento del 31.7% que indican estar muy satisfechos y un 11.7% que están moderadamente satisfechos. Estos resultados, guardan relación también con las respuestas obtenidas en cuanto al nivel de reconocimiento hacia el trabajador, que también eran positivos.

Satisfacción frente a la remuneración percibida

Con respecto a la satisfacción frente a la remuneración percibida en la empresa, se obtiene los siguientes resultados:

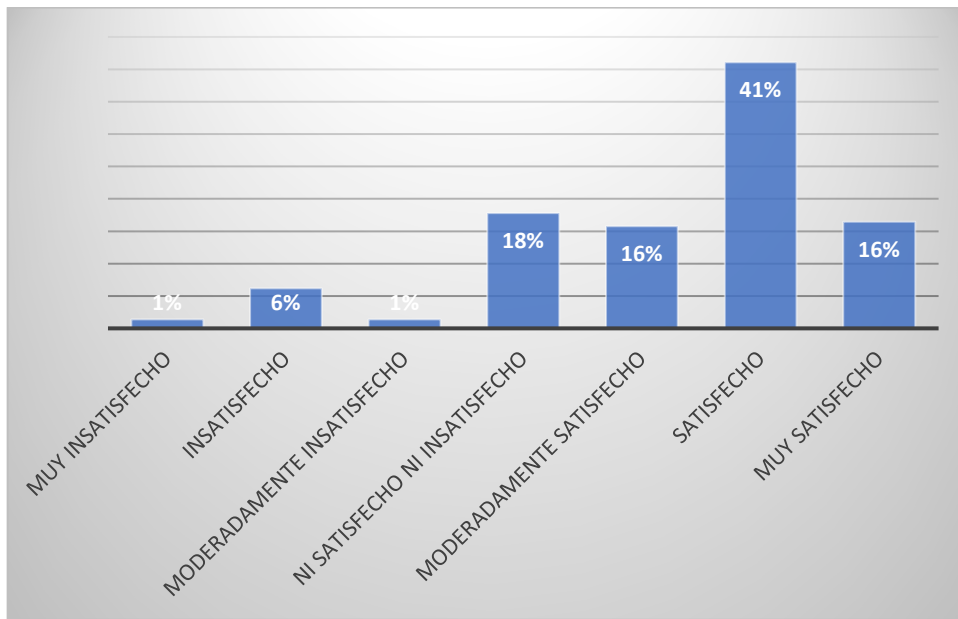


Figura 14. Remuneraciones

Puede observarse que un 41,4% está satisfecho con su remuneración, seguido por un nuevo segmento que representa el 17.2% quienes no están ni satisfechos ni insatisfechos, puede considerarse, que este tipo de trabajador puede tomar la decisión de abandonar la empresa por una mejor oferta laboral de otras empresas. Seguido a esto se encuentra un 16.6% que se encuentra muy satisfecho y un 15.9 que está moderadamente satisfecho con sus ingresos.

Relación entre directivos y trabajadores

Con respecto a la relación entre directivos y trabajadores, también se encuentran resultados positivos, tal como se lo observa en la siguiente gráfica:

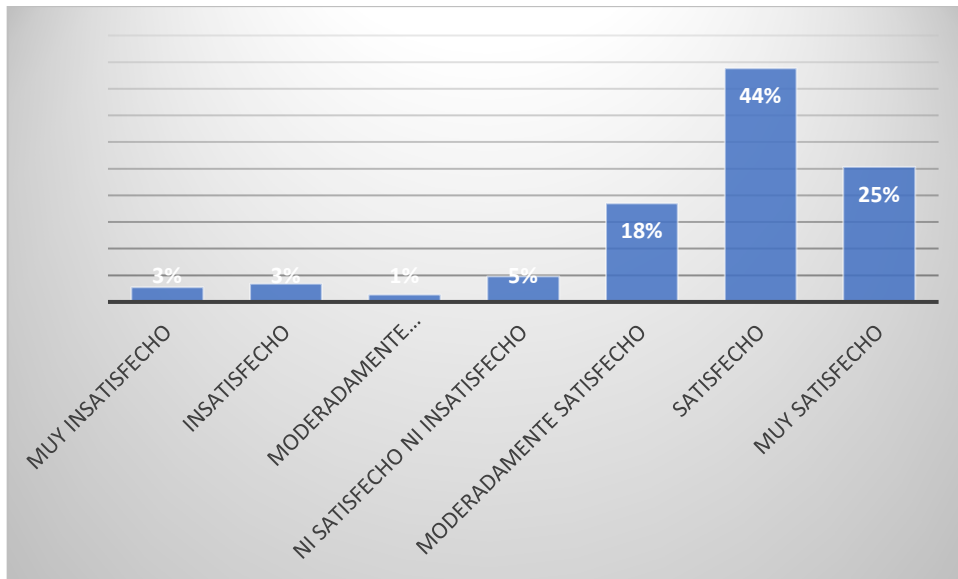


Figura 15. Relación con directivos

Se encuentra que la percepción que tiene los trabajadores con respecto a los directivos de la empresa es satisfactoria en un 43.4% de encuestados, mientras que es muy satisfactoria para el 25.5% y moderadamente satisfactoria para 18.6% de encuestados. Para lo cual, es importante considerar que acorde a la estructura organizacional de la compañía y la línea de mando, los asesores comerciales están bajo dependencia de los supervisores, gerente comercial, gerente general y finalmente del nivel directivo, por lo que puede asumirse que existen canales de comunicación adecuados para que los trabajadores puedan percibir una relación positiva con los directivos de la empresa.

Gestión de la empresa

Por otra parte, de manera general con respecto a la gestión de la empresa, los trabajadores encuestados indican lo siguiente:

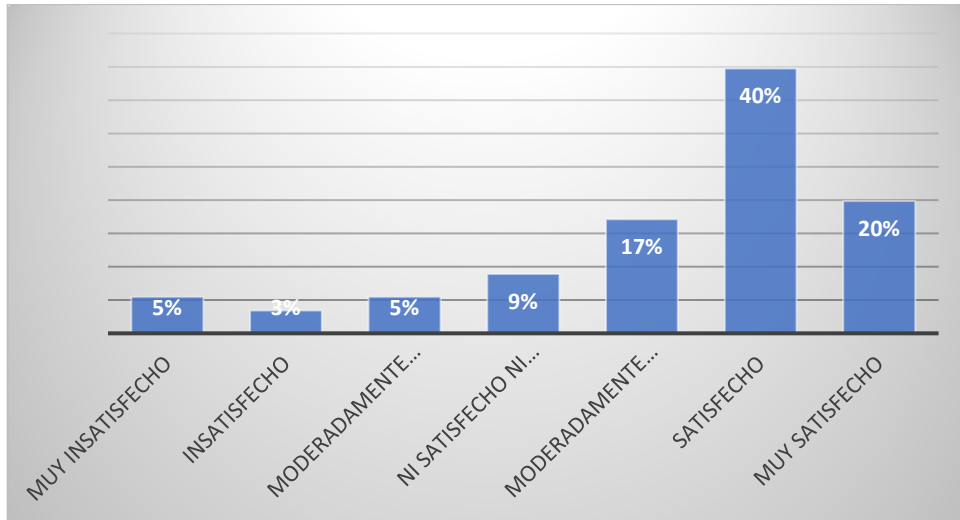


Figura 16. Gestión de empresa

En donde se encuentra que un 40% está satisfecho con la gestión, seguido por un 20% quienes están muy satisfechos y un 17.2% que menciona estar moderadamente satisfecho. De igual manera, se evidencia un segmento del 9% que no está satisfecho ni insatisfecho con la gestión de la empresa, por lo que puede perfilarse aspectos que pueden incidir en la deserción laboral de trabajadores del área comercial.

Horarios de trabajo

Con respecto a los horarios de trabajo, no se evidencian insatisfacción en los trabajadores encuestados, como se lo puede ver en el siguiente gráfico:

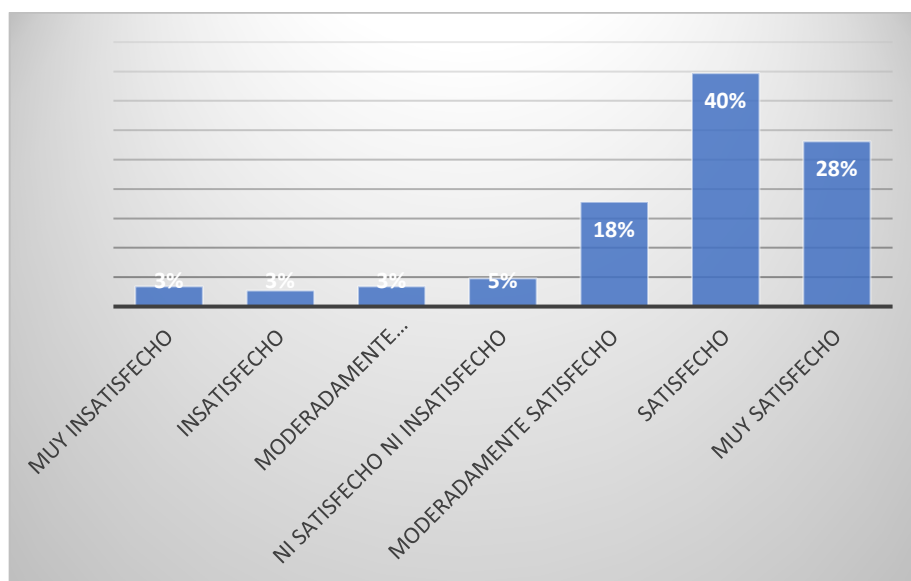


Figura 17. Horarios de trabajo

Se observa que el 40% está satisfecho con los horarios, seguido por un 28.3% quienes están muy satisfechos y un 17.2% quienes mencionan estar moderadamente satisfechos. Este tipo de respuestas son acordes al modelo de negocio que mantiene un horario fijo de atención al cliente, que se ajusta al horario que emplean la mayoría de negocios en una jornada de 8 horas de trabajo.

Estabilidad laboral de los trabajadores

En lo que se refiere a la estabilidad laboral de los trabajadores y como estos la perciben, se encuentra que:

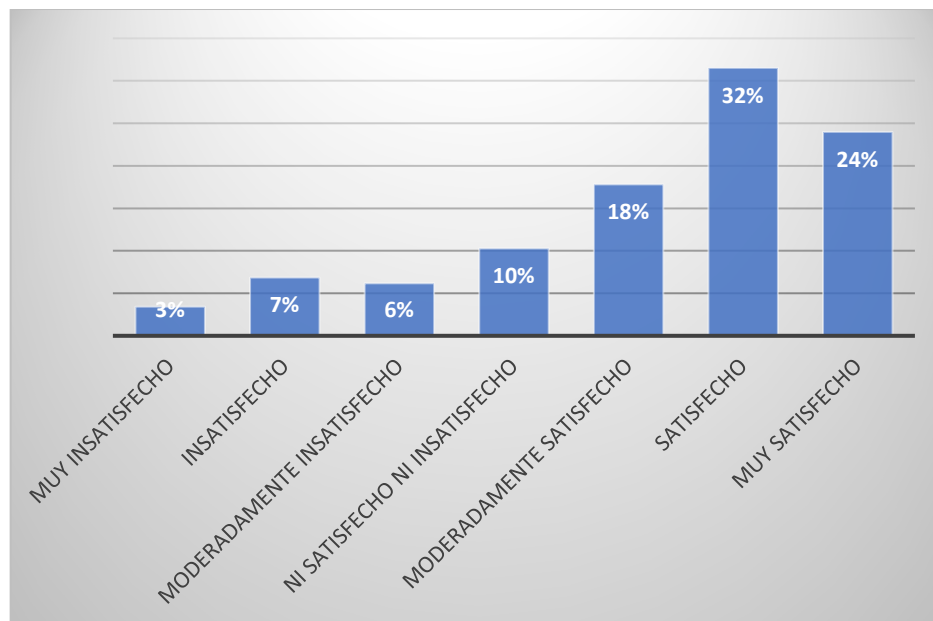


Figura 18. Estabilidad laboral

El 31.7% menciona estar satisfecho con la estabilidad laboral ofrecida por la empresa, otro 24.1% está muy satisfecho con esta situación, el 17.9% esta moderadamente satisfecho y un 10.3% no está satisfecho ni insatisfecho, lo cual guarda relación con la posibilidad de promoción analizado anteriormente. Por lo que puede considerarse este factor como un elemento más que puede motivar al trabajador para desertar de la empresa si encuentra una mejor oferta laboral.

Tabla 9. Satisfacción extrínseca

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Condiciones físicas de trabajo	2	14	18	44	155	366	189	788
Relación con compañeros de trabajo	5	16	12	24	120	258	385	820
Relación con superior inmediato	4	4	21	28	85	372	322	836
Remuneración	2	18	6	100	115	360	168	769
Relación trabajador-dirección	4	10	6	28	135	378	259	820
Gestión de empresa	7	10	24	52	125	348	203	769
Horario de trabajo	5	8	15	28	125	348	287	816
Estabilidad laboral	5	20	24	60	130	276	245	760
							Total	6378
							Promedio	43,68

En la satisfacción extrínseca se observa que los trabajadores se encuentran satisfecho en cuanto a las condiciones físicas de trabajo, relación con los compañeros de trabajo y con su superior inmediato, con la remuneración, relación trabajo-dirección, gestión de la empresa, horarios de trabajo y con la estabilidad laboral.

4.2.7.2. Satisfacción intrínseca

El primer aspecto evaluado, es la posibilidad que tienen los trabajadores para poder escoger los métodos más adecuados para poder desempeñar sus funciones.

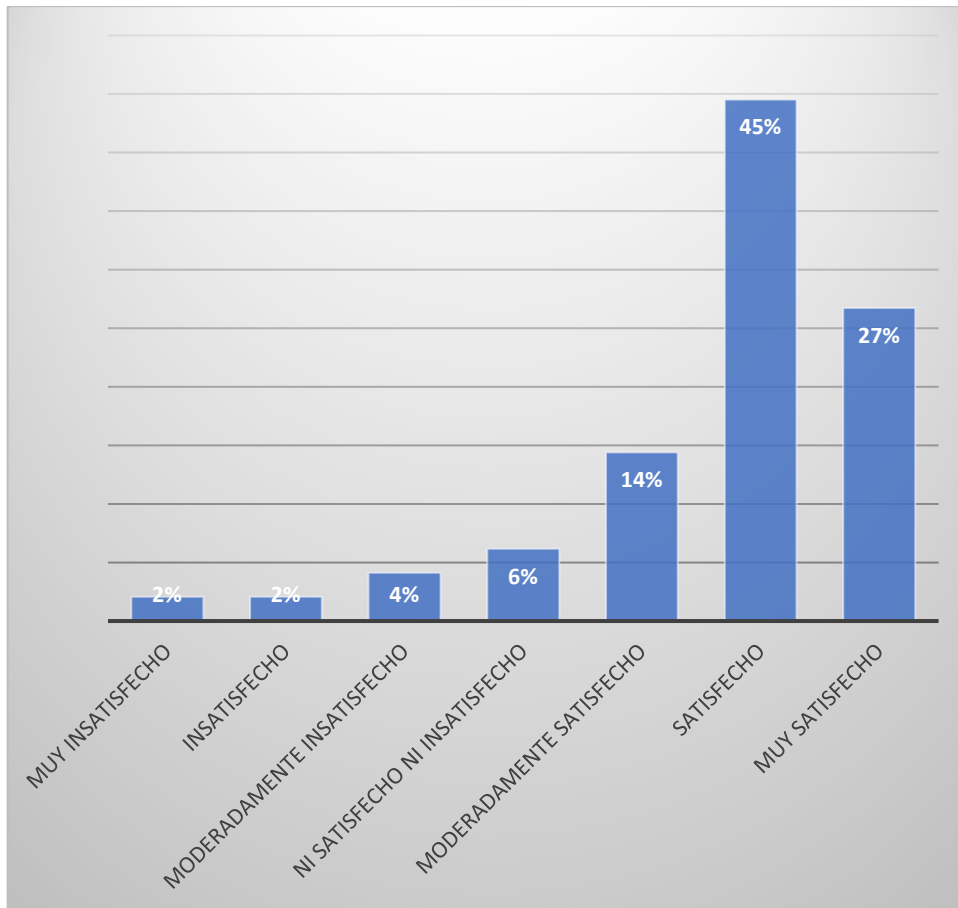


Figura 19. Métodos de trabajo

Las respuestas obtenidas indican valores positivos en cuanto a la satisfacción de los trabajadores con respecto a este tema, pues el 44.8% indica estar muy satisfecho, un 25.9% muy satisfecho y solo un 13.8% indica estar moderadamente satisfecho. Esto implica, que los trabajadores del área comercial de la empresa desempeñan sus funciones en un sistema con cierta flexibilidad, a fin de facilitar el cumplimiento de objetivos.

Nivel de reconocimiento recibido

En lo que se refiere al nivel de reconocimiento recibido por su trabajo se encontró que:

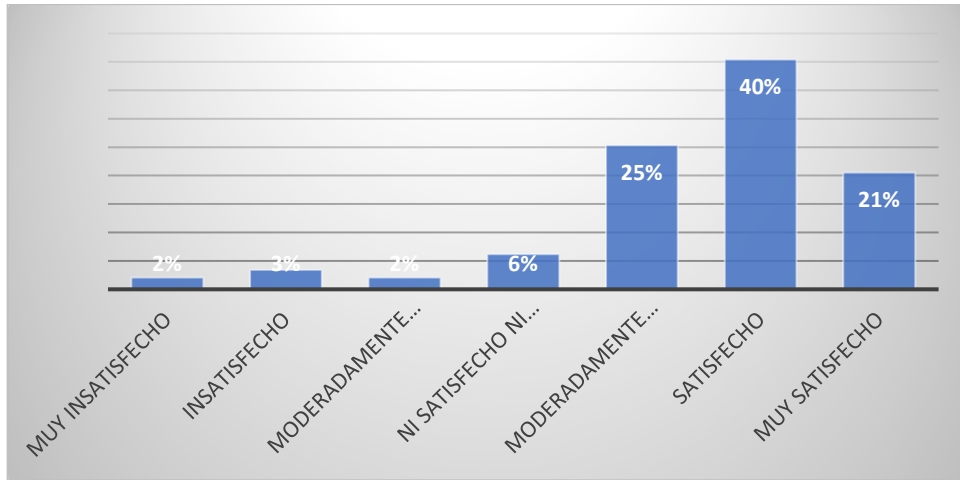


Figura 20. Reconocimiento del trabajo

El 40.7% indica estar satisfecho con el reconocimiento que se da a su trabajo dentro de la empresa, otro 24.8% dice estar moderadamente satisfecho y el 20.7% menciona estar muy satisfecho. Lo cual, indica que existe interés de los niveles superiores en el trabajo realizado por los asesores comerciales y cuentan con los canales de comunicación adecuados para hacérselos saber.

Responsabilidades asignadas a los trabajadores

En cuanto a las responsabilidades asignadas a los trabajadores y cómo estos las perciben se obtiene que:

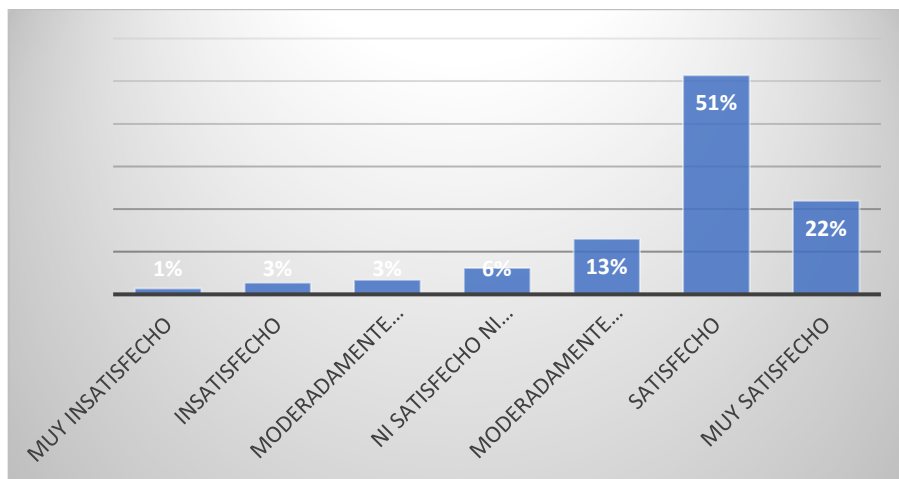


Figura 21. Responsabilidades asignadas

El 51% de trabajadores están satisfechos con las responsabilidades asignadas, seguido de un 22.1% que indica estar muy satisfechos y un 13.1% que menciona estar moderadamente satisfechos. Es importante considerar, que resultados previos como la

libertad de seleccionar sus propias metodologías de trabajo, pueden incidir en el nivel de satisfacción en esta dimensión.

Uso de capacidades del trabajador

Por otra parte, con respecto al uso de capacidades del trabajador se encuentra que:

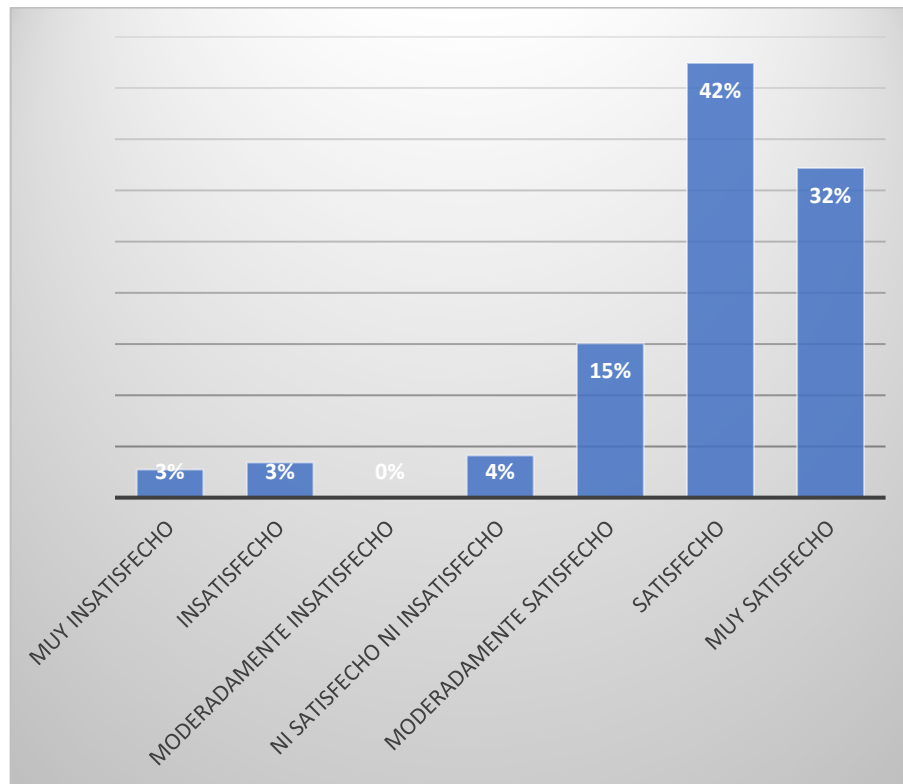


Figura 22. Uso de capacidades

La mayoría con un 42.8% indica que está muy satisfecho por poder usar todas sus capacidades en el desarrollo de sus funciones, seguido por un 32.4% quienes están muy satisfechos y un 14.5% quienes mencionan estar moderadamente satisfechos. Estos resultados también guardan relación con el hecho de que existe flexibilidad para que cada trabajador del área comercial selecciones sus propios métodos de trabajo.

Posibilidad de promoción dentro de la empresa

En cuanto a esto se encuentra que:

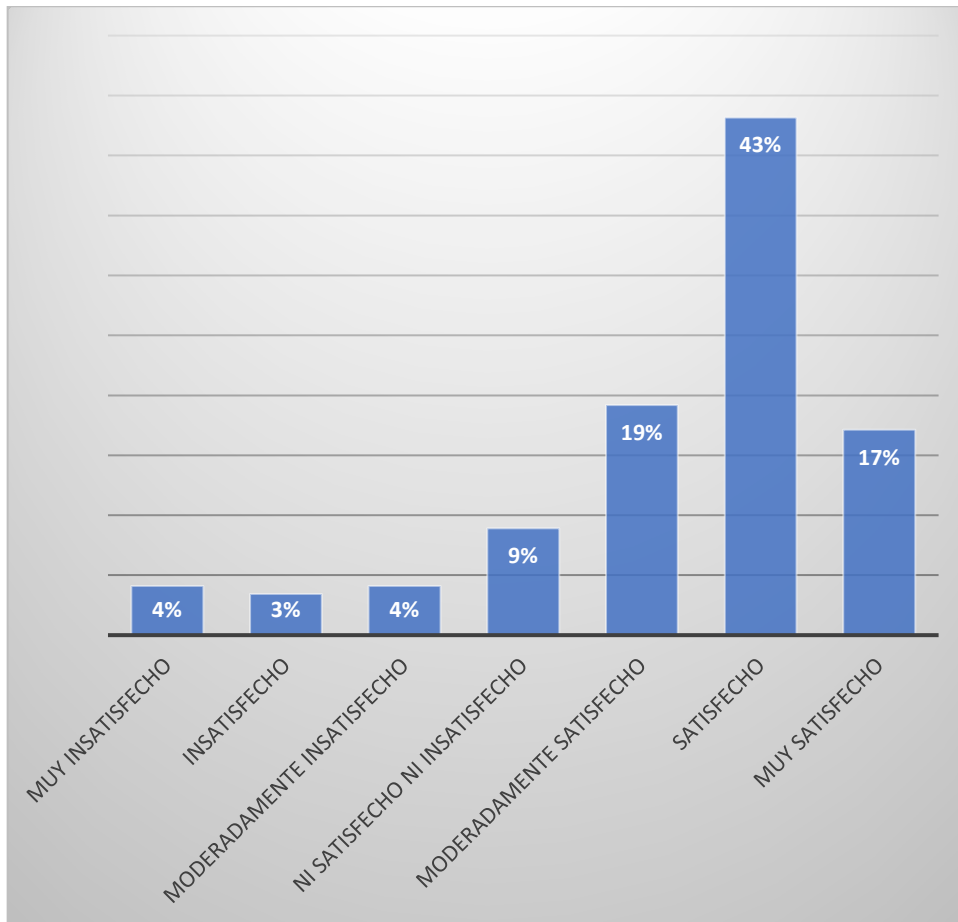


Figura 23. Posibilidades de promoción

La mayoría de trabajadores del área comercial con un 43.4% mencionan estar satisfechos con la posibilidad de recibir una promoción, seguido de un 19.3% que indica estar moderadamente satisfecho y un 17.2% quien mencionan estar muy satisfechos. No obstante, se identifica un cuarto segmento del 9% quienes no están satisfechos ni insatisfechos con las políticas de promoción de la empresa. Por lo que puede decirse que hay un grupo de trabajadores en la empresa que, a más de no estar satisfechos con su remuneración, tampoco ven posibilidades de crecimiento en la organización.

Apertura que tiene la empresa

Con respecto a la apertura que tiene la empresa frente a las sugerencias realizadas por los trabajadores, se tiene lo siguiente:

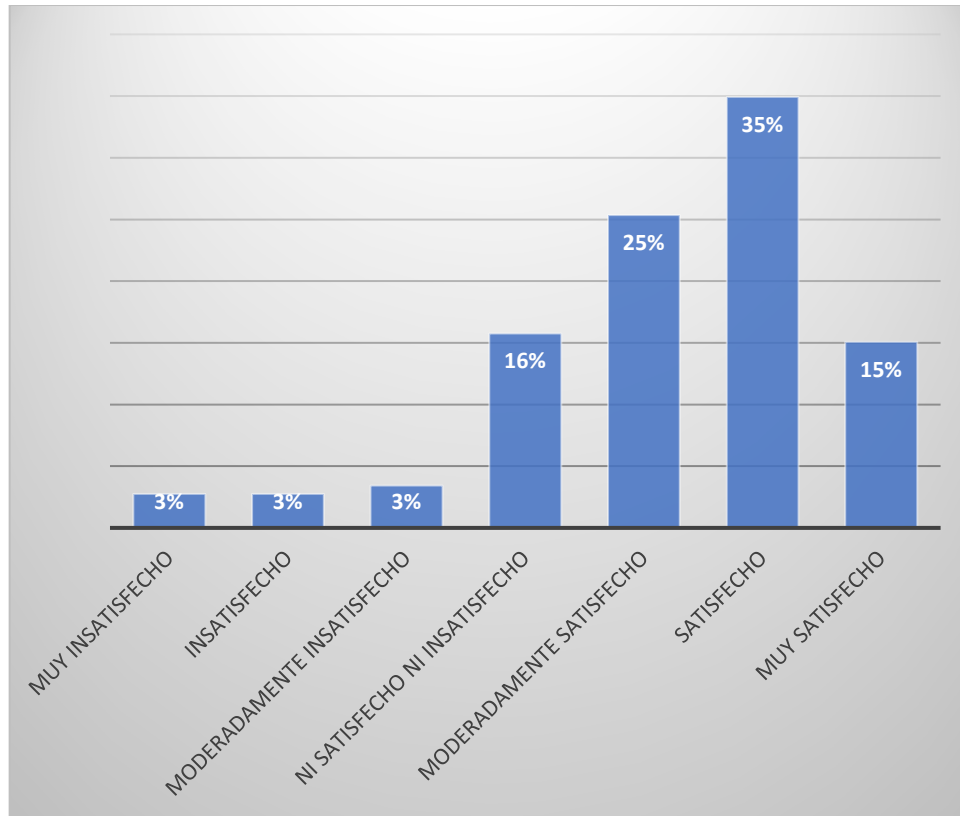


Figura 24. Aceptación de sugerencias

Se encuentra que un 35% muestra satisfacción, seguido por un 24.8% que está moderadamnete satisfecho, un 15.9% que menciona no estar satisfecho ni insatisfecho y un 15.2% que dice estar muy satisfecho. Por lo atnto, pese a que se da libertad al trabajador para seleccionar sus métodos de trabajo y llevar una buena relación con sus superiores y directivos, su opinión no es considerada como relevante dentro de la organización, lo cual puede generar insatisfacción y fomentar en conjunto con otros aspectos analizados el abandono del cargo.

Variedad de tareas asignadas

Con respecto a cómo perciben la variedad de tareas asignadas a los trabajadores, se encontró lo siguiente:

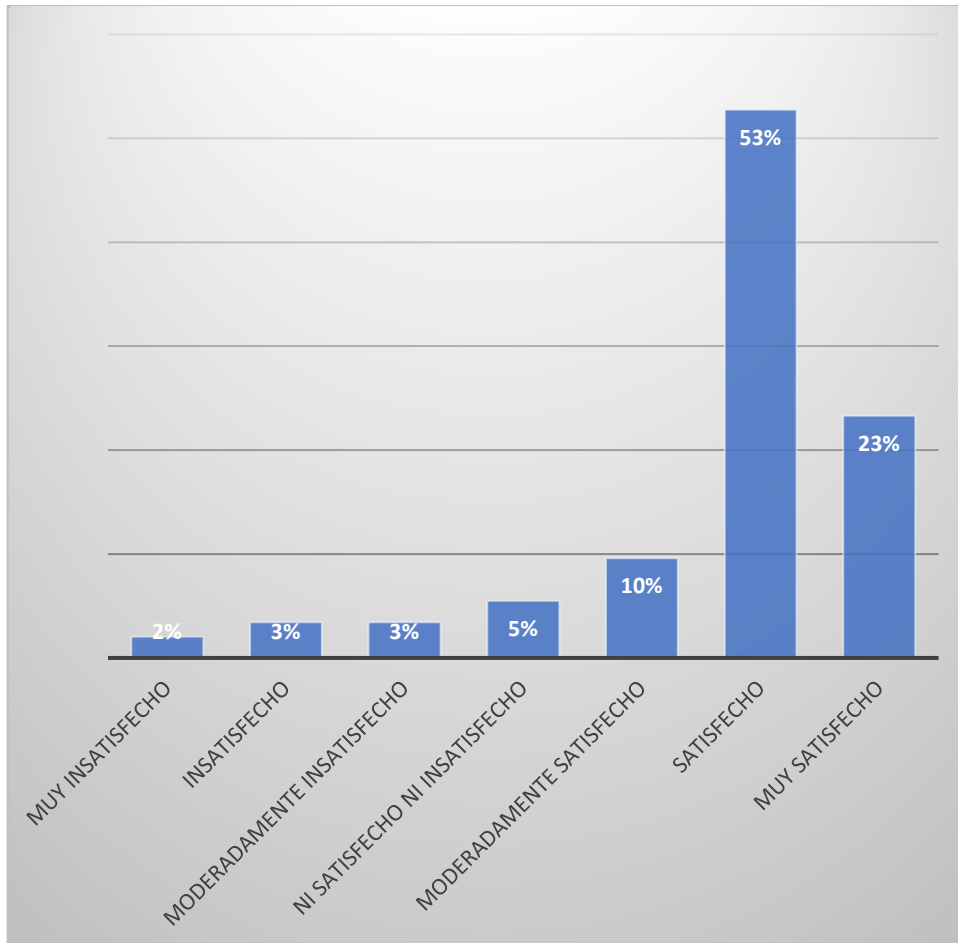


Figura 25. Variedad de tareas

La mayoría con un 53.1% menciona satisfacción con respecto a la variedad de tareas, seguido por un 23.4% quienes están muy satisfechos y un 9.7% que están moderadamente satisfechos. Estos resultados guardan relación con los datos obtenidos en la satisfacción frente a responsabilidades asignadas.

Tabla 10. Satisfacción intrínseca

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Total	Porcentaje
	1	2	3	4	5	6	7		
Métodos de trabajo	3	6	18	36	100	390	273	826	14,6
Reconocimiento	3	10	9	36	180	354	210	802	14,2
Responsabilidades	2	8	15	36	95	444	224	824	14,6
Utilización de capacidades	4	10	0	24	105	372	329	844	14,9
Posibilidad de promoción	5	10	18	52	140	378	175	778	13,7
Atención a sugerencias	4	8	15	92	180	306	154	759	13,4
Variedad de tareas	3	8	15	32	70	462	238	828	14,6
TOTAL							Total	5661	100
							Promedio	38,77	

Relacionado con la satisfacción intrínseca se evidencia que de todos los encuestados el 14,9% que utilizan las capacidades se encuentran satisfecho y muy satisfecho, el 14,6% emplean métodos de trabajo, responsabilidades y variedad de tareas con gran satisfacción, el 14,2% en cuanto al reconocimiento están muy satisfecho, el 13,7% se encuentran satisfecho con la posibilidad de promoción.

4.2.7.3. Satisfacción general

Una vez realizado el análisis de cada pregunta del instrumento NTP 394, se procede a realizar un análisis general acorde al método de evaluación propuesta por el mismo cuestionario, lo cual permite tener los siguientes valores:

Tabla 11. Satisfacción general

Tipo	Rango	Resultados	Porcentaje
Satisfacción extrínseca	8 a 56	43,68	42%
Satisfacción intrínseca	7 a 49	38,77	37%
Satisfacción General	15-105	82,45	79%
	Total	105	

Relacionado con la satisfacción general se encontró que el 79% estaban satisfecho, el 42% tenían satisfacción extrínseca y el 37% satisfacción intrínseca.

Se observa que el nivel de satisfacción general, intrínseca y extrínseca son altas en la empresa, no obstante, al analizar los factores de manera individual se identifican insatisfacción en cuanto a:

- Salarios.
- Oportunidades de promoción.
- Gestión de la empresa.
- Atención de sugerencias.
- Estabilidad laboral.

Por lo que deben ser factores que deben ser considerados en la propuesta de modelo de gestión de talento humano.

4.3. Aplicación instrumento desempeño laboral

4.3.1. Variables

Tabla 12. Variables

Desempeño de tarea	
Cumplimiento	Se refiere a aquellos aspectos medioambientales de la empresa en donde se ejecuta el trabajo, por ejemplo: iluminación, ruido, herramientas, etc.
Puntualidad	Se refiere a la calidad de relación que el trabajador tiene con sus compañeros de trabajo
Cantidad	Se refiere a la calidad de relación que el trabajador tiene con su superior inmediato.
Calidad	Indica como percibe el trabajador la remuneración recibida por su trabajo.
Desempeño contextual	
Persistencia	Trata sobre la libertad que posee el trabajador de escoger sus métodos de trabajo en su puesto.
Voluntarismo	Se refiere a cómo el trabajador siente que su trabajo y esfuerzo es reconocido por la empresa.
Cooperación	Menciona como el trabajador está satisfecho con respecto a las responsabilidades asignadas
Procedimientos	Indica la posibilidad que tiene un trabajador para utilizar sus capacidades dentro de la empresa
Objetivos organizacionales	

4.3.2. Descripción de la escala

Se emplea una escala de Likert que va del uno al cinco acorde a las siguientes alternativas:

Siempre=5

Casi siempre=4

A veces=3

Casi nunca=2

Nunca=1

En donde la alternativa “siempre” corresponde a un puntaje de 5 y va disminuyendo su valor acorde a alternativas hasta llegar hasta su puntaje más bajo de 1, correspondiente a la alternativa de respuesta” nunca”.

4.3.3. Aplicación

La aplicación del instrumento no requiere de un entrevistador por lo que puede ser llenado de manera colectiva, sin embargo, es necesario hacer énfasis sobre el anonimato del entrevistado y la neutralidad de la información obtenida para conseguir mejores resultados. Para este fin, se puede incluir en el instrumento el objetivo de la encuesta, la aclaración de que no se debe colocar datos personales y que deben calificar cada pregunta en una escala del 1 al 5, en donde 1 es el nivel más de desempeño y 5 el más alto.

Su aplicación se la realizó mediante la herramienta Google Forms, que mantiene el anonimato del encuestado y a su vez realiza tabulaciones de manera automática.

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach se emplea para identificar la consistencia interna de un instrumento. Facilita establecer el límite inferior de la consistencia interna de un grupo de ítems o variables. Límite que estará en correspondencia con la correlación esperada entre la escala usadas y otras escalas hipotéticas, de la misma población y con igual número de ítems empleados para medir la misma particularidad (Oviedo & Campo, 2017).

Cada una de las preguntas de la encuesta fueron validadas a través del coeficiente Alfa de Cronbach, que se muestra en el Anexo N° 3, para medir la confiabilidad de la encuesta aplicada. Si el valor alcanzado se acerca al 1, el instrumento es confiable y por consiguiente se puede aplicar.

Se aplica el Alfa de Cronbach

Tabla 13. Análisis de confiabilidad del instrumento satisfacción laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	15

Análisis e interpretación

Al aplicar el Alfa de Cronbach se consiguió como resultado un valor de 0.887 como se acerca a uno, el cuestionario aplicado a los participantes es confiable y se puede aplicar. Direccinando la investigación adecuadamente, consiguiendo lograr certeros y confiables resultados.

4.3.4. Procesamiento de la información

Al realizarse la aplicación del instrumento mediante Google Forms, los resultados obtenidos por cada encuestado se suben directamente a la aplicación y se tabula automáticamente en tiempo real. De igual manera, se generan diversos tipos de gráficos que facilitan la interpretación por parte del investigador.

4.3.5. Análisis de resultados

Los datos obtenidos permiten obtener dos escalas:

- Desempeño de tarea.
- Desempeño contextual.

Al ser una escala aditiva, el desempeño del trabajador se obtiene mediante la suma de los puntajes de respuestas de los ítems 1 a 9, cuyo rango de respuestas está entre 9 y 45, en donde el valor de 9 representa el nivel más bajo de desempeño y 45 el más alto.

Para la valoración de desempeño de tarea se valoran los ítems 1 al 4, cuya suma de respuestas oscila entre 4 y 20.

Mientras que para la valoración de desempeño contextual se valoran los ítems 5 al 9. Cuyos resultados, están entre 5 y 25 puntos.

4.3.6. Población y muestra

La población total de supervisores comerciales está compuesta por un total de 8 personas entre supervisores y jefes de área que se relacionan con los asesores comerciales. Por tratarse de un universo pequeño no se estima la necesidad de calcular una muestra representativa, por lo que se aplica el instrumento al total de trabajadores mediante una encuesta en línea mediante la herramienta Google Forms.

4.3.7. Resultados de desempeño laboral

Tras la aplicación del instrumento, se obtuvieron diferentes resultados, los cuales se menciona a continuación:

4.3.7.1. *Desempeño de tarea*

El primer aspecto analizado, es el cumplimiento de metas asignadas a los asesores comerciales.

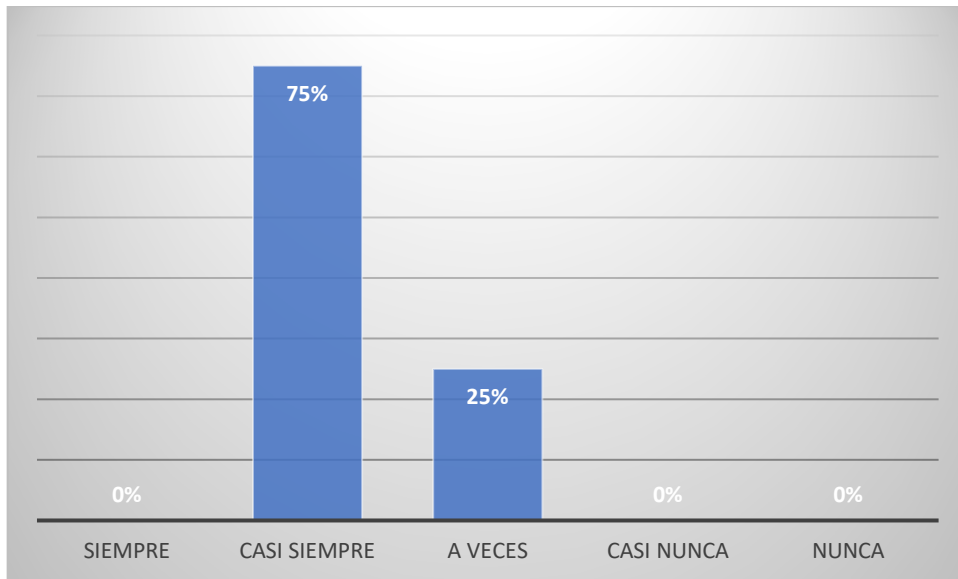


Figura 26. Cumplimiento de tareas

Los resultados obtenidos de los supervisores, indican que el 75% consideran que casi siempre cumplen las metas asignadas mientras que un 25% considera que esto sucede solo a veces.

Por otra parte, se considera si a más de cumplir las metas indicadas, estas son cumplidas de manera oportuna, ante lo cual se observa lo siguiente:

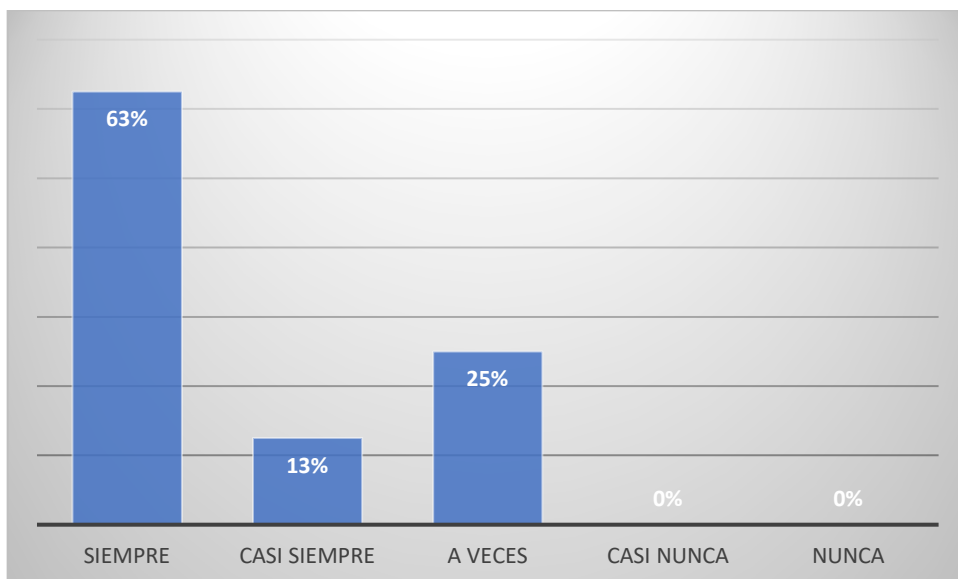


Figura 27. Cumplimiento oportuno de metas

El 63% de encuestados está de acuerdo en que siempre se cumplen. Seguido de 13% que mencionan que casi siempre cumplen y un 25% que esto sucede solo a veces, por lo que puede decirse que pese a que la mayoría de actividades son cumplidas no todas son realizadas dentro de los tiempos esperados.

En cuanto a la cantidad de trabajo, entrega por los asesores comerciales se tiene que:

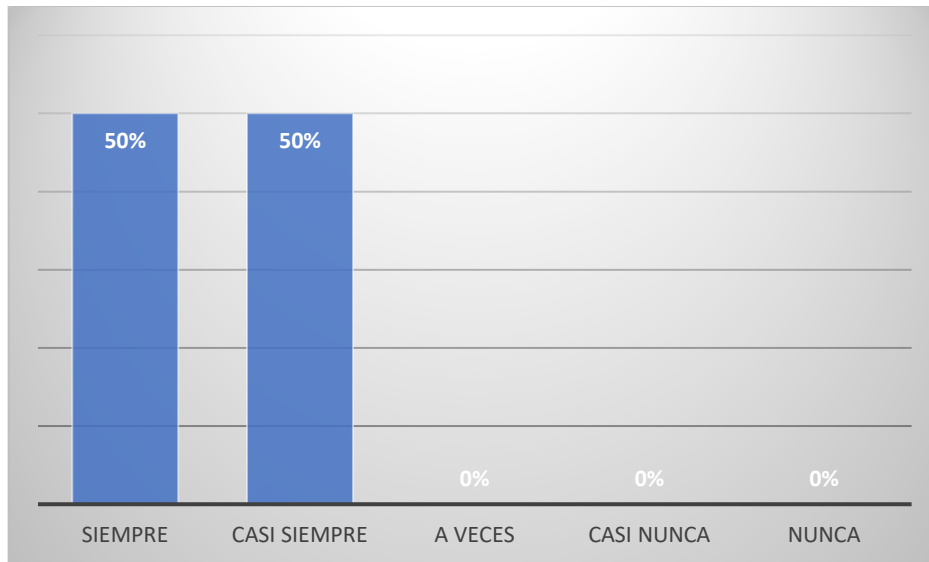


Figura 28. Cantidad de trabajo entregado

En donde se observa que la cantidad de trabajo entregada es adecuado, pues el 50% menciona que siempre se entrega y otro 50% que casi siempre lo hace.

En cuanto a la calidad del trabajo entregada por los asesores comerciales, se encontró lo siguiente:

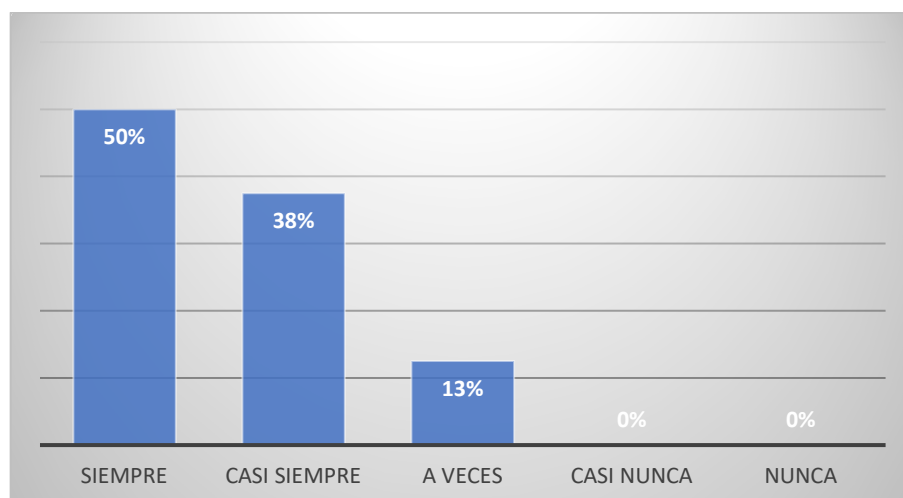


Figura 29. Calidad de trabajo entregado

El 50% de supervisores encuestados indican que siempre es de calidad, tal como se lo aprecia. Por otra parte, un 38% indica que casi siempre se entrega un trabajo de calidad y el 13% indica que esto solo sucede a veces.

Tabla 14. Desempeño de tarea

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
	1	2	3	4	5	
Cumplimiento	0	0	6 (4,4%)	24	0	30
Puntualidad	0	0	6 (4,4%)	4 (2,9%)	25 (18,4%)	35
Cantidad	0	0	0	16 (11,8%)	20 (14,7%)	36
Calidad	0	0	3 (2,2%)	12 (8,8%)	20 (14,7%)	35
					Total	136
					Promedio	17

De acuerdo con el desempeño de la tarea se observa que el 18,4% mantienen siempre una buena puntualidad, el 14,7% siempre tienen una cantidad y calidad excelente respectivamente, el 11,8% expresaron que casi siempre desempeñan la tarea en cuanto a cantidad y el 8,8% la calidad.

4.3.7.2. Desempeño contextual

Otro aspecto considerado es la perseverancia, en donde se indica lo siguiente:

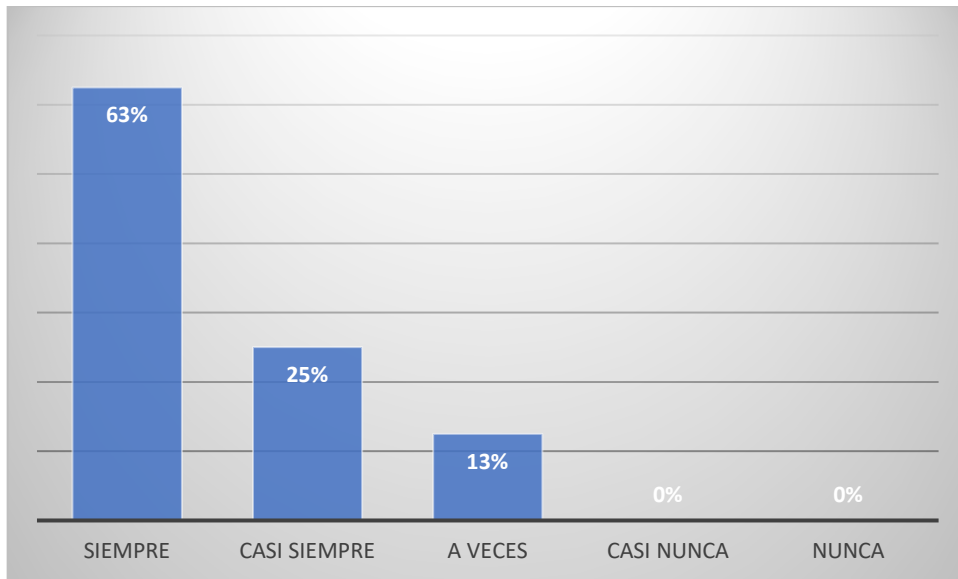


Figura 30. Perseverancia en trabajo

Se obtiene por resultado que en un 63% los asesores comerciales persisten en cumplir una actividad o alcanzar un objetivo, lo cual se relaciona con los resultados de la dimensión de cumplimiento, aunque este se de a destiempo o no sea un trabajo de calidad en algunos casos. Así también un 25% casi siempre persiste en sus actividades, seguido por un 13% que lo hace solo a veces.

En cuanto a colaboración, se observa que tan dispuesto está el asesor comercial en realizar tareas que no le han sido asignadas por el asesor, por resultados se obtiene que:

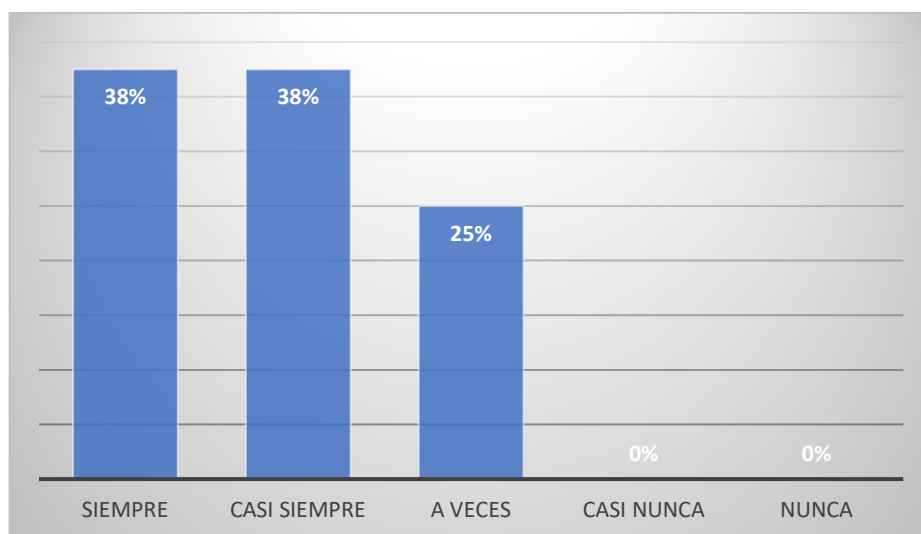


Figura 31. Voluntarismo en el trabajo

Solo el 25% de supervisores comerciales están de acuerdo con que los asesores siempre colaboran en actividades por iniciativa propia sin que sea necesario solicitarlo. Mientras que un 38% casi siempre lo hace, seguido por otro 38% que lo hace solo a veces. Por lo que se determina que no existe un sentido de interés de los asesores en realizar un trabajo que vaya más allá de sus funciones.

Relacionado con esta pregunta, se identifica si el asesor comercial tiene interés o disponibilidad en colaborar en otras actividades de la empresa y se obtuvo lo siguiente:

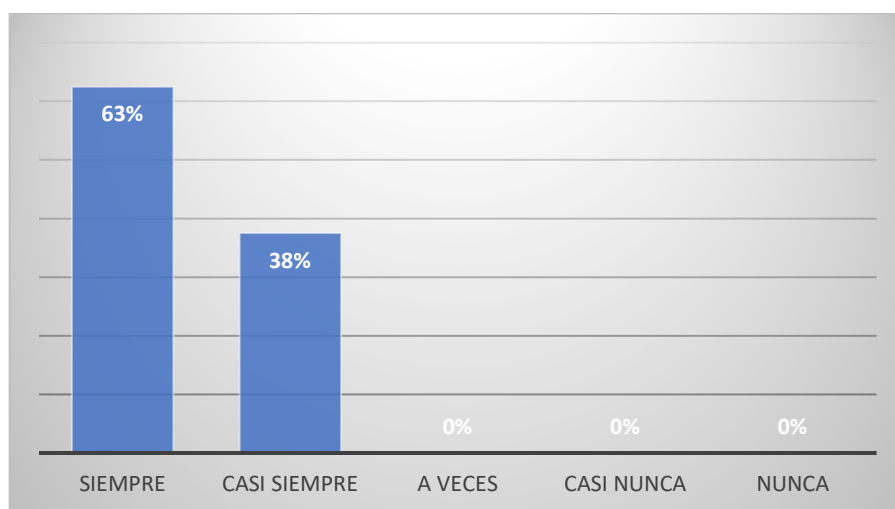


Figura 32. Colaboración en el trabajo

El 68% indica que casi siempre lo haría y solo el 38% menciona que siempre cooperaría. Lo cual tiene relación, con el hecho de que, si el trabajador no posee interés en realizar actividades que no le han solicitado, tendrá de igual manera un interés bajo en colaborar en otras actividades.

Otro aspecto analizado es el hecho de que, si el asesor es capaz de seguir procedimientos y reglas, se encuentra lo siguiente:

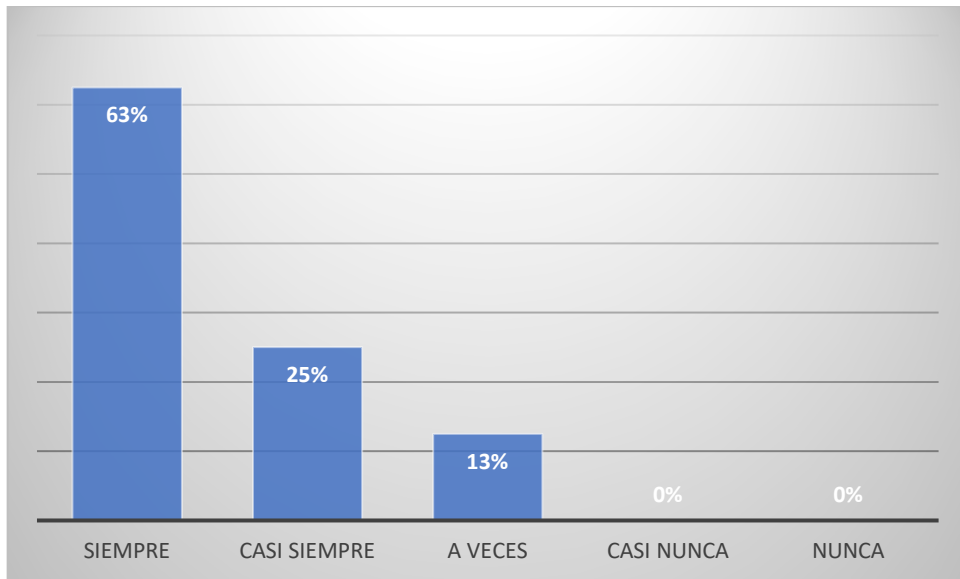


Figura 33. Seguimiento de procedimientos y reglas

Se encuentra que la mayoría con un 63% considera que siempre siguen procedimientos y reglas, mientras que en segundo lugar un 25% menciona que solo lo hacen a veces y un 13% casi siempre lo harían.

Por otra parte, al preguntar sobre si los asesores comerciales apoyan, promueven o defienden los objetivos organizacionales, se encontró lo siguiente:

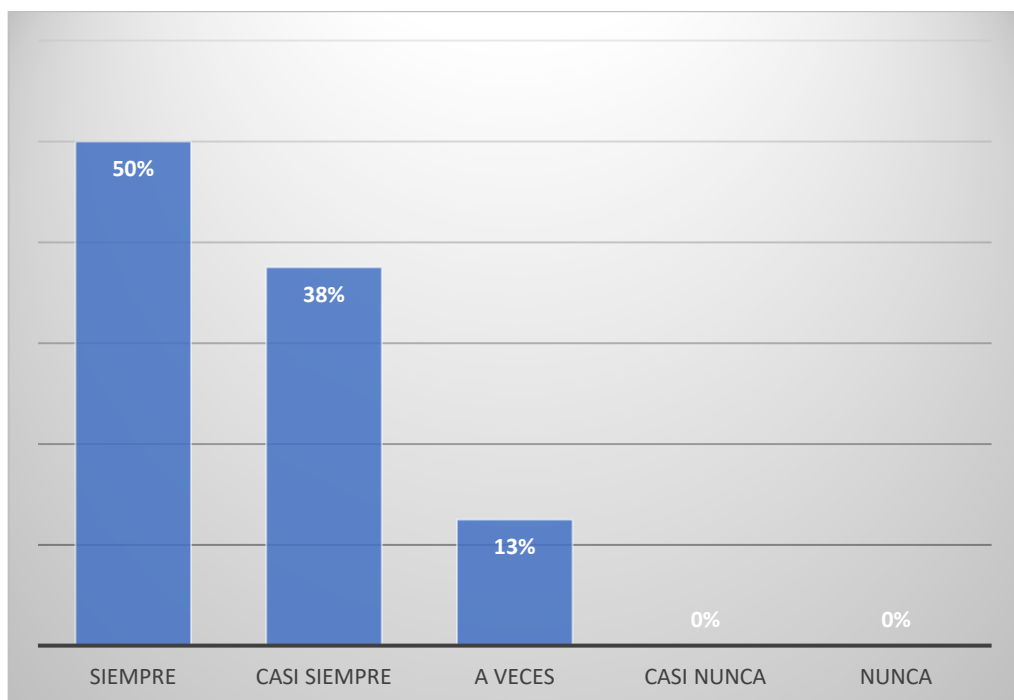


Figura 34. Promoción de objetivos organizacionales

El 50% menciona que casi siempre los asesores comerciales promoverían los objetivos organizacionales de la empresa, seguido por un 38% que siempre lo harían y un 13% que lo harían solo a veces.

Una vez realizado el análisis de cada pregunta del instrumento, se procede a realizar un análisis general acorde al método de evaluación propuesto, lo cual permite tener los siguientes valores:

Tabla 15. Desempeño contextual

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
	1	2	3	4	5	
Persistencia	0	0	3 (1,8%)	8 (4,7%)	25 (14,6%)	36
Voluntarismo	0	0	9 (5,3%)	12 (7,01%)	10 (5,8%)	31
Cooperación	0	0	0	20 (11,7%)	15 (8,8%)	35
Procedimientos	0	0	6 (3,5%)	4 (2,3%)	25 (14,6%)	35
Objetivos organizacionales	0	0	3 (1,8%)	16 (9,4%)	15 (8,8%)	34
					Total	171
					Promedio	34

En el desempeño contextual el 14,6% manifestaron que siempre tienen persistencia y procedimientos respectivamente, el 11,7% expresaron que casi siempre tienen cooperación, el 8,8% arrojaron que casi siempre cumplen con los objetivos organizacionales y cooperación equitativamente.

4.3.7.3. Desempeño Laboral General

Una vez realizado el análisis de cada pregunta del instrumento aplicado a los supervisores de la empresa, se procede a realizar un análisis general, lo cual permite tener los siguientes valores:

Tipo	Rango	Resultados	Porcentajes
Desempeño de tareas	abr-20	17	22%
Desempeño contextual	may-25	21,38	28%
Desempeño General	sep-45	38,38	50%
	Total	77	100%

Figura 35. Resultados de desempeño laboral

En los resultados del desempeño laboral se observa que el 50% manifestaron que tenían un desempeño general, el 28% expresaron un desempeño contextual y el 22% arrojaron que tenían desempeño de tareas.

Se observa que el nivel de desempeño laboral general, intrínseca y extrínseca son altas en la empresa, no obstante, al considerar los factores de manera individual se identifican los siguientes hallazgos:

- Los asesores cumplen con su trabajo dentro de los requerimientos de tiempo, pertinencia y calidad.
- No obstante, no están dispuestos a realizar otras actividades que no les competen.
- No muestran mayor interés en la promoción de objetivos organizacionales, es decir cumplen con su trabajo dentro de las exigencias de la empresa, pero no están comprometidos con ella.

Tabla 16. Correlación entre el nivel de satisfacción y el desempeño laboral

Correlaciones				
			VAR_ Nivel de satisfacción	VAR_ Desempeñ o laboral
Rho de Spearman	VAR_ Nivel de satisfacción	Coeficiente de correlación	1,000	,947
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	136	136
	VAR_ Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,947	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	136	136

En la tabla 14 se realizó un análisis de correlación para comprobar si existía correlación entre las variables nivel de satisfacción y el desempeño laboral. Se observa la existencia de una elevada relación ($r=9,47$) entre las variables nivel de satisfacción y el desempeño laboral, lo que indican que hay una positiva relación. La significancia de ($p=0,001$) es menor a 0,05 lo que afirma que es significativa la relación. Es decir, existe relación entre el nivel de satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores del área comercial.

Por lo que, al comparar estos resultados con los de satisfacción laboral, se pueden hacer las siguientes observaciones:

La respuesta que se busca es encontrar cuál es el nivel de correlación entre las dos variables, se puede hacer una correlación numérica, siempre y cuando se disponga de los mismos datos para los mismos fenómenos investigados. O se puede buscar una alternativa de análisis cualitativo.

Tabla 17. Comparación de resultados entre instrumentos

Falencias en satisfacción laboral	Falencias en desempeño laboral	Consecuencia
Insatisfacción de salarios		Pueden abandonar la empresa ante una mejor oferta económica
Insatisfacción en sistema de promoción laboral		Pueden dejar la organización ante una mejor oportunidad de desarrollo y laboral
Insatisfacción con la gestión de la empresa	No promueven objetivos organizacionales	Pueden sentirse atraídos por organizaciones con mejores sistemas de gestión
Insatisfacción ante la falta de atención a sus sugerencias		Pueden considera la posibilidad de ingresar a otra empresa donde tengan mayor reconocimiento
Insatisfacción con la estabilidad laboral		Pueden renunciar para aceptar otro trabajo con mayore estabilidad laboral.
	Voluntarismo	No tienen interés en hacer nada por la empresa que vaya más allá de sus obligaciones, no existe compromiso ni interés en la organización.

Se muestra en la tabla 15 las falencias encontradas en la satisfacción laboral, dentro de las que se hallan: insatisfacción de salarios, en el sistema de promoción laboral, en la gestión de la empresa, falta de atención a las sugerencias e inestabilidad laboral. Esto trae como consecuencias, deserción laboral.

5. PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL

5.1. Tratamiento de oportunidades de mejora

A partir de los resultados conseguidos en cuanto a la satisfacción laboral se procede a determinar las estrategias más adecuadas y tratamiento de oportunidades de mejora, para lo cual, se desarrollan los siguientes elementos desde la estructura del modelo de gestión de talento humano propuesto por Alles (2012).

Tabla 18. Resumen de resultados de desempeño y satisfacción laboral

Satisfacción laboral	El Desempeño laboral	Elemento Alles (2012).
Salarios		Remuneraciones y beneficios
Oportunidades de promoción		Desarrollo y planes de sucesión
Gestión de la empresa	No promueven objetivos organizacionales	Formación
Atención de sugerencias		*Canal de comunicación
Estabilidad laboral		Remuneraciones y beneficios
	Voluntarismo	Formación

Nota: El elemento de canal y comunicación no forma parte de los elementos de gestión de talento humano propuestos por Alles (2015), pero se lo desarrolla por parte de la autora acorde a los requerimientos de la empresa.

5.2. Planes de acción

Se desarrolla un plan para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral del personal del área comercial de la empresa Finamotors S.A. en la ciudad de Quito, estos planes de acción se construyen acorde al tratamiento de oportunidades de mejora, en los cuales se detallan responsabilidades, objetivos, procesos, indicadores, recursos y acciones concretas.

5.2.1 Remuneraciones y beneficios

Establecer un sistema de remuneraciones y beneficios para el área comercial, acorde a la capacidad del empleado, para mejorar su nivel de satisfacción frente a la remuneración que percibirá por su trabajo, contribuyendo también a incrementar la estabilidad laboral. Se crea una Tabla de Remuneraciones y Beneficios, ver Anexo 4.

5.2.2 Desarrollo y planes de sucesión

Desarrollar un plan de sucesión para el área comercial, en donde el trabajador pueda crecer a largo plazo dentro de la organización, para satisfacer las necesidades de promoción.

5.2.3. Capacitación

Desarrollar un plan de formación orientado a impulsar la defensa de los objetivos institucionales y el voluntarismo en el personal del área comercial.

Como segunda acción se crea un Plan de Capacitación. Ver Anexo 5.

5.2.4 Canal de comunicación

Diseñar un canal comunicacional que permita atender la necesidad del personal de que se atiendan sus sugerencias con respecto al desempeño de sus actividades.

Como tercera acción se crea Canal de Comunicación. Ver Anexo 6.

5.3. Cronograma de aplicación de propuesta

Tabla 19. Cronograma de propuesta

Estrategia	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Plan de remuneraciones y beneficios																
• Revisión de informes de venta por trabajador																
• Aplicación de indicadores de desempeño																
• Cálculo de beneficios																
• Elaboración de informe de beneficios																
1. Desarrollo y plan de sucesión																
• Identificación de necesidades de sucesión de cargo																
• Evaluación de trabajadores																
• Análisis de competencias																
• Identificación de necesidades de desarrollo																
• Planificación de formación de trabajadores																
2. Plan de capacitación																
• Identificación de personal con necesidades de formación																
• Diseño de contenido de formación																
• Determinación de lugar y fecha para capacitación																
• Notificación a trabajadores																
• Ejecución de capacitación																
• Evaluación de resultados																
3. Creación canal de comunicación																

5.4. Presupuesto

Tabla 1. Presupuesto de propuesta

Estrategia	Subtotal	Total
1.Plan de remuneraciones y beneficios		210
• Revisión de informes de venta por trabajador	60	
• Aplicación de indicadores de desempeño	50	
• Cálculo de beneficios	60	
• Elaboración de informe de beneficios	40	
2.Desarrollo y plan de sucesión		500
• Identificación de necesidades de sucesión de cargo	80	
• Evaluación de trabajadores	200	
• Análisis de competencias	100	
• Identificación de necesidades de desarrollo	60	
• Planificación de formación de trabajadores	60	
3.Plan de capacitación		420
• Identificación de personal con necesidades de formación	80	
• Diseño de contenido de formación	80	
• Determinación de lugar y fecha para capacitación	20	
• Notificación a trabajadores	0	
• Ejecución de capacitación	200	
• Evaluación de resultados	40	
4. Creación canal de comunicación	0	0
Total		\$1130

6. CONCLUSIONES

- Con respecto al primer objetivo de esta investigación, sobre el identificar los componentes y características de un modelo de gestión de talento humano, se encontró que existen diversos aportes teóricos al respecto, pero comparten ciertas similitudes en sus elementos, siendo el de Alles (2015) uno de los más completos y abarca dimensiones como el análisis y descripción de puestos, atracción y selección, formación del personal, evaluación, planes de sucesión, remuneraciones y beneficios.
- En lo referente al segundo objetivo planteado, sobre establecer la situación de desempeño laboral de los trabajadores, se encontró que en cuanto al desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño general del 50%. Sin embargo, se encuentra que los asesores cumplen con su trabajo dentro de los requerimientos de tiempo, pertinencia y calidad, pero no están dispuestos a realizar otras actividades que no les competen ni muestran mayor interés en la promoción de objetivos organizacionales. Es decir, cumplen con sus obligaciones, pero no están comprometidos con la empresa por lo que no dudan en abandonarla frente a una mejor oferta laboral.
- En lo concerniente al tercer objetivo sobre establecer la situación de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, se halló que el nivel de satisfacción general, del 79%, no obstante, al analizar los factores de manera individual se identifican insatisfacción en cuanto a salarios, oportunidades de promoción, gestión de la empresa, atención de sugerencias y estabilidad laboral.
- A partir de los resultados obtenidos en cuanto a la satisfacción laboral, se procedió a determinar las estrategias más adecuadas para dar tratamiento a las oportunidades de mejora, para lo cual, se desarrollaron cuatro estrategias basadas en los elementos del modelo de gestión de talento humano propuesto por Alles (2012); las cuales, son implantar un sistema de remuneraciones y beneficios acorde al nivel de desarrollo de las competencias y resultados, un plan de sucesión entre los asesores comerciales, supervisores y gerente comercial, un plan de capacitación y la creación de un canal de recepción de sugerencias para el personal. Lo cual tiene un tiempo de ejecución de 4 semanas y un costo de \$500.

7. RECOMENDACIONES

- Con respecto al primer objetivo de esta investigación, sobre el identificar los componentes y características de un modelo de gestión de talento humano, se recomienda mantener información actualizada sobre los diferentes aportes teóricos sobre la gestión de talento humano a fin de poder aplicar sus principios en la gestión de la empresa Finanmotors. S.A, beneficiando a los trabajadores y a la empresa al poder contar con las mejoras competencias de sus colaboradores.
- En lo referente al segundo objetivo planteado, sobre establecer la situación de desempeño laboral de los trabajadores, se sugiere aplicar el instrumento de evaluación de desempeño laboral a las demás áreas de la empresa a fin de poder obtener un diagnóstico más general de su situación y diseñar propuestas de solución integrales.
- En lo concerniente al tercer objetivo sobre establecer la situación de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, se propone también aplicar el instrumento de evaluación de satisfacción laboral a las demás áreas de la empresa para poder tener un diagnóstico general sobre la satisfacción de toda el componente laboral de la organización y poder así brindar mejores alternativas de mejoramiento de esta variable.
- Finalmente, con respecto a la propuesta de solución, se recomienda revisar los demás elementos del modelo de gestión de talento humano de Alles (2015) y compararlos con la situación actual de toda la empresa, a fin de mejorar la relación con su componente humano.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V., & Acosta, A. (2020). Caracterización de la Evaluación del Talento Humano desde los Enfoques: Tradicional y Socioformativo. *Ecociencia. International Journal*, 83-92.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos por*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://es.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/diccionario-de-competencias-de-martha-alles>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (25 de junio de 2016). *Remuneración y beneficios*. Obtenido de <https://vdocuments.site/capitulo-11-remuneracion-y-beneficios-martha-alles-direccion-estrategica.html>
- Alles, M. (2017). *Selección por competencias*.
- Alva, S. (2011). *Empresa admirada: la receta*. México D.F: LID Editorial Mexicana.
- Alvarado, M., & Barba, M. (2017). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*. Bloomington: Palibro.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Elearning.
- Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Arias, L. (1999). *Adminstración de Recursos Humanos*. México: Trillias.
- Asch, J. (2015). La evaluación de desempeño en las empresas y la resiliencia. *Fidélitas*, 86-99.
- Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de loscolaboradores de Stefanini Informática y tecnología*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

- Bohorquez, E. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 1-8.
- Calle, R., & García, J. (2016). *Evaluación del desempeño de 360°*. Obtenido de <https://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/evaluaci%F3n%20del%20desempe%F1o%20de%20360....pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw-Hil.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión de Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Davis, K., & Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOES.pdf>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Obtenido de <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/07/LI-LEY-ORGANICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>
- Escuela Politécnica del Ejército. (2019). *Página corporativa*. Obtenido de <https://www.espe.edu.ec/campus/>
- Esparza, A. (2018). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, J. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- Galli, E. (07 de septiembre de 2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto "wow" en el nuevo empleado*. Obtenido de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf
- García, J. (2017). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño de recursos humanos en las organizaciones. *Eumed*, 1-18.

- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 83-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Guartán, A. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 14-26.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Lawler, E., & Porter, L. (2008). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 20-28.
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia. Un análisis de fuentes. *Profesorado*, 311-322. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Mejía, J. (2015). *Impacto de la puntualidad en el desempeño organizacional del equipo de Fútbol Profesional Masculino de la Universidad San Francisco de Quito*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. (mayo de 2019). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Obtenido de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/NTP-394-Satisfacci%C3%B3n-laboral-escala-general-de-satisfacci%C3%B3n.pdf>
- Montoya, A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 1-22.
- Naumov, G. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México. D.F: Patria.
- Nieva, C. (01 de agosto de 2018). *Las ventajas de gestionar el Talento Humano*. Recuperado el 11 de marzo de 2013, de <https://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-gestion-del-talento-en-las-empresas.html>
- Oviedo, H., & Campo, A. (2017). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>

- Poz, M. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de los Recursos Humanos*. París: OMS.
- Pujol, L. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 3-18.
- Ramírez, G. (28 de 07 de 2004). *Procesos de inducción y entrenamiento*. Obtenido de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducción.pdf
- Rosas, M. (2015). *Propuesta de Implementación del proceso de Onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://scripta.up.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2858/150831.pdf?sequence>
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Torres, D. (11 de julio de 2019). *Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (centros médicos) de Villavicencio, Meta – Colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InduccionYCapacitacionComoFactorDeDesarrolloDeLosI-7008904.pdf>
- Vélez, A. (2020). *Evaluación de niveles de satisfacción laboral en colaboradores de la generación "Y" o millenials en organizaciones ecuatorianas*. Guayaquil: ESpol.
- Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento satisfacción laboral

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Anexo 2. Instrumento Desempeño Laboral

<p>Indicaciones: esta encuesta tiene por objetivo analizar la situación del desempeño laboral de los asesores del área comercial en la empresa Finanmotors S.A, por lo que solicitamos colocar la respuesta que más se asemeja con su realidad, ya que la información obtenida será utilizada con fines académicos.</p> <p>¡Gracias por su colaboración!</p>				
Cuerpo del cuestionario				
	Pregunta	Sí	No	Observaciones
1	¿Los asesores comerciales cumplen con las metas planteadas por sus superiores?			
2	¿Los asesores comerciales entregan los trabajos asignados de manera oportuna?			
3	¿La cantidad de trabajo entregada por los asesores comerciales es adecuada?			
4	¿La calidad de trabajo entregada por los asesores comerciales es adecuada?			
5	¿Los asesores comerciales persisten en completar las tareas asignadas?			
6	¿Los asesores comerciales muestran disposición en realizar tareas no asignadas?			
7	¿Los asesores comerciales muestran disposición en cooperar en otras actividades?			
8	¿Los asesores comerciales, en la ejecución de las actividades observa y cumple con las normas y pasos establecidos?			
9	¿Los asesores comerciales apoyan, promueven, defienden los objetivos organizacionales?			

Anexo 3 Confiabilidad

1. ¿Los asesores comerciales cumplen con las metas planteadas por sus superiores?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	33

2. ¿Los asesores comerciales entregan los trabajos asignados de manera oportuna?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	33

3. ¿La cantidad de trabajo entregada por los asesores comerciales es adecuada?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,792	33

4. ¿La calidad de trabajo entregada por los asesores comerciales es adecuada?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	33

5. ¿Los asesores comerciales persisten en completar las tareas asignadas?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	33

6. ¿Los asesores comerciales muestran disposición en realizar tareas no asignadas?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	33

7. ¿Los asesores comerciales muestran disposición en cooperar en otras actividades?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,839	33

8. ¿Los asesores comerciales, en la ejecución de las actividades observa y cumple con las normas y pasos establecidos?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,871	33

9. ¿Los asesores comerciales apoyan, promueven, defienden los objetivos organizacionales?

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	33

Anexo 4. Plan de Remuneraciones y Beneficios

Fecha:	19-05-21		
Nombre del proceso:	Remuneraciones y beneficios del asesor comercial		
Responsables:	Área de Talento Humano		
Objetivo:	Establecer un sistema de remuneraciones y beneficios para el área comercial, acorde a la capacidad del empleado, para mejorar su nivel de satisfacción frente a la remuneración que percibirá por su trabajo, contribuyendo también a incrementar la estabilidad laboral.		
Descripción	Se propone el cumplimiento de cinco indicadores, los cuales conllevan el pago de Un porcentaje de comisiones, de tal manera que estos inciden directamente en la remuneración del asesor comercial. Complementando la remuneración basada solo en números de venta		
INDICADORES			
<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Límites</i>
Incremento de ventas	$(\text{N}^\circ \text{ de ventas periodo actual} / \text{N}^\circ \text{ de ventas periodo anterior-1}) \times 100$	Talento Humano	+5%
Ventas clientes nuevos	$(\text{N}^\circ \text{ de ventas a clientes nuevos} \times 100) / \text{N}^\circ \text{ clientes totales}$	Talento Humano	+10%
Ventas perdidas	$(\text{N}^\circ \text{ de ventas perdidas} \times 100) / \text{N}^\circ \text{ ventas totales}$	Talento Humano	-50%
Tiempo de cierre de venta	$(\text{Total tiempo cierre de venta} \times 100) / \text{Total tiempo proceso de venta}$	Talento Humano	-15%
Satisfacción de cliente	Número de quejas de cliente al mes	Talento Humano	-5%
PROCESO DE APLICACIÓN DE REMUNERACIONES			
Nº	Actividad	Responsable	Observaciones

1	Revisar informes de venta por trabajador	Talento Humano	Los informes son elaborados por los supervisores y entregados cinco días antes de fin de mes
2	Aplicar indicadores de desempeño	Talento Humano	La aplicación de indicadores debe ser realizado hasta dos días antes de fin de mes
3	Calcular los beneficios	Talento Humano	El cálculo de beneficios debe ser realizado hasta dos días antes de fin de mes
4	Elaborar informe de beneficios	Talento Humano	El informe de contabilidad debe ser entregado hasta un día antes de fin de mes
5	Pagar beneficios	Contabilidad	Los beneficios calculados deben ser pagados en el pago de nómina

RECURSOS

Recursos Humanos	Responsables de Talento Humano y Contabilidad
Recursos Materiales	Informes de venta
Recursos Financieros	Asignación de remuneraciones
Recursos Tecnológicos	Programas informáticos

ESCALA DE REMUNERACIONES POR OBJETIVOS

Número de ventas	Comisión por número de ventas	Comisión por cumplimiento de indicadores					
		Incremento de ventas	Ventas clientes nuevos	Ventas perdidas	Tiempo de cierre de ventas	Satisfacción de cliente	Total
1	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
2	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
3	18%	1%	1%	1%	1%	1%	23%

4	21%	1%	1%	1%	1%	1%	26%
5	25%	1%	1%	1%	1%	1%	30%
6	28%	1%	1%	1%	1%	1%	34%
7	30%	1%	1%	1%	1%	1%	35%
8	33%	1%	1%	1%	1%	1%	38%

Anexo 5. Plan de Capacitación

Fecha:	19-05-21
Nombre del proceso:	Planes de capacitación
Responsables:	Área de Talento Humano
Objetivo:	Desarrollar un plan de formación orientado a impulsar la defensa de los objetivos institucionales y el voluntarismo en el personal del área comercial.
Descripción	El plan de formación está orientado a fomentar el conocimiento y la defensa de los objetivos organizacionales en el personal, así como impulsar el voluntarismo en los trabajadores, es decir la capacidad de colaborar con actividades que vayan más allá de sus funciones y que lo hagan por iniciativa propia.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR CARGO

Interesados	¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?	¿Cómo evaluar la comunicación?
Asesores comerciales	Objetivos organizacionales	Trimestralmente	Talleres	Talento Humano	Índice de desempeño laboral, dimensión promoción de objetivos organizacionales
Asesores comerciales	Importancia del voluntarismo en la empresa	Trimestralmente	Talleres	Talento Humano	Índice de desempeño laboral, dimensión voluntarismo

PROCESO DE APLICACIÓN DE PLAN DE FORMACIÓN

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
1	Identificación de personal	Talento humano	Se identifica el personal que requiere formación.

	con necesidades de formación		
2	Diseño de Talento contenido de humano formación		El jefe de talento humano procede a diseñar los contenidos a impartirse o contrata a algún especialista en el tema.
3	Determinación Talento de lugar y humano fecha para capacitación		Se coordina el lugar, la fecha y los recursos necesarios para la actividad de capacitación.
4	Notificación a Talento trabajadores humano		Mediante oficio o correo electrónico se notifica los trabajadores sobre la capacitación a realizarse con una semana de anticipación y un recordatorio 24 horas antes del evento.
5	Ejecución de Talento capacitación humano		Se procede a realizar la actividad d capacitación al personal
6	Evaluación de Talento resultados humano		Una semana después de la capacitación s e procede a evaluar el desempeño aboral del personal del área comercial y verificar si existen cambios en las dimensiones analizadas.

RECURSOS

Recursos Humanos	Responsables de Talento Humano
Recursos Materiales	Pizarra, Proyector, Marcadores, papelería
Recursos Financieros	\$ 5 por asistente, por concepto de entrega de materiales
Recursos Tecnológicos	Programas informáticos, presentación

INDICADORES

<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Límites</i>
Promoción de objetivos	Nº de asesores comerciales que promueven los objetivos	Talento Humano	+60%

organizacional es	organizacionales / N° de asesores comerciales que no promueven los objetivos organizacionales		
Voluntarismo	N° de asesores comerciales que realizan actividades que no forman parte de sus funciones / N° de asesores comerciales que no realizan actividades que no forman parte de sus funciones	Talento Humano	+60%
Formación de trabajadores	N° de capacitaciones / N° total de trabajadores	Talento Humano	-4 al año

Anexo 6. Canal de Comunicación

Fecha:	19-05-21				
Nombre del proceso:	Creación de un canal de comunicación				
Responsables:	Área de Talento Humano				
Objetivo:	Diseñar un canal comunicacional que permita atender la necesidad del personal de que se atiendan sus sugerencias con respecto al desempeño de sus actividades.				
Descripción	La creación de un canal de un canal de comunicación responde a la necesidad del personal de dar a conocer sus sugerencias sobre los procesos de la empresa, para lo cual, se crea un correo electrónico específico para recibir sugerencias. Su administración está a cargo del departamento de talento humano.				
COMPETENCIAS REQUERIDAS POR CARGO					
Emisor	¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿Cómo comunicar?	Receptor	¿Cómo evaluar la comunicación?
Asesores comerciales	Sugerencias sobre procesos comerciales	Semanalmente	Correo electrónico	Talento Humano	Aplicación de indicadores
PROCESO DE RECPECION DE SUGERENCIAS					
Nº	Actividad	Responsable	Observaciones		
1	Redacción de sugerencia	Asesor comercial	El asesor comercial debe emitir su sugerencia de manera escrita por correo electrónico.		
2	Recepción de sugerencias	Talento Humano	Todo correo recibido debe emitir una respuesta configurada automáticamente, en donde se agradece la participación del colaborador y se menciona que su idea será analizada detenidamente.		
3	Revisión de sugerencias	Talento Humano	Una vez a la semana el responsable de talento humano revisa y tabula las sugerencias realizadas, agrupándolas según elementos comunes u orden de importancia.		

4	Análisis de factibilidad de sugerencia	Talento Humano	Se analiza la posibilidad de implementación de las sugerencias realizadas, se considera tiempo, costo e impacto.
5	Aplicación de sugerencia	Gerencia General	Se emite un informe a gerencia general con observaciones para que decida su implementación o no. En caso de obtener una respuesta negativa, se justifica ante los asesores comerciales mediante el mismo correo electrónico las causas de la no aplicación.

RECURSOS

Recursos Humanos	Responsables de Talento Humano, Gerencia General
Recursos Materiales	Computador
Recursos Financieros	No se identifican recursos
Recursos Tecnológicos	Acceso a internet, correo electrónico

INDICADORES

Indicador	Fórmula	Responsable	Límites
Sugerencias emitidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de asesores comerciales}} \times 100$	Asesores comerciales	+10%
Sugerencias aceptadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias aceptadas}}{\text{N}^\circ \text{ sugerencias recibidas}} \times 100$	Talento Humano	+50%