

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CHRISTIAN FABRICIO AVILA TORRES**, con CC. **172423238-2**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO EN EL ECUADOR: DESCRIPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE DESARROLLO EN EMPRESAS ECUATORIANAS, 2019”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



**CHRISTIAN FABRICIO AVILA TORRES**  
CC. **172423238-2**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO EN  
EL ECUADOR: DESCRIPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE DESARROLLO  
EN EMPRESAS ECUATORIANAS, 2019**

**AUTOR: CHRISTIAN FABRICIO ÁVILA TORRES**

**DIRECTORA: Mtr. GINA VALDIVIESO MIÑO**

**QUITO, 2019**

## **DEDICATORIA**

Esta disertación está dedicada a toda mi familia y amigos, quienes fueron el pilar importante para que realice este estudio. A mi familia, por enseñarme que los sueños que uno se traza, los puede cumplir si realmente se lo propone, a mis amigos por la confianza depositada en realizarlo de excelente manera y reconocer que las cosas se pueden lograr con paciencia; un paso a la vez.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios y a la Madre Dolorosa, por la oportunidad que me han otorgado de estudiar en una universidad de prestigio y llenarme de momentos de alegría y aprendizaje, consolidando un gran amor por mi carrera y mi etapa en la universidad. A mis padres, por estar todo el tiempo apoyándome en mi camino de estudiante, por los consejos que me supieron dar en mis adversidades y sobre todo por la oportunidad de que yo estudie y siga mi vocación. A mis hermanos, por el apoyo incondicional, su amor en los momentos importantes que tuve como estudiante universitario, aliento para que mejorara cada día y sea el gran profesional que quiero ser. A mis amigos, que estuvieron ahí para apoyarme, extender su mano en las dificultades y por darme la paciencia para terminar con éxito esta investigación.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Tema:</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Datos de la institución</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Planteamiento del problema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5. Objetivos</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5.1. Objetivo General</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Marco referencial</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Marco Teórico</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1. Identificación de Talento</b> .....	<b>12</b>
2.2.1.1. Evaluación del talento.....	14
a. Características que evalúa el talento .....	15
b. Ventajas de la evaluación del talento .....	15
c. Instrumentos y técnicas para la evaluación del talento.....	16
<b>2.2.2. Formación</b> .....	<b>17</b>
a. Capacitación.....	18
b. Coaching.....	20
c. Mentoring .....	21
d. E-learning .....	22
<b>2.2.3. Plan Carrera</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4. Desempeño laboral</b> .....	<b>27</b>
a. Métodos de evaluación de desempeño.....	29
i- Ensayos escritos .....	29
ii- Incidentes críticos .....	29
iii- Escalas gráficas de calificación .....	29
iv- Escalas de calificación ancladas en el comportamiento .....	30
v- Comparaciones forzadas .....	30
b. Modelos de evaluación de desempeño.....	30
i. Evaluación gradual .....	30
▪ Evaluación de 90° grados.....	31

▪	Evaluación de 180° grados.....	31
▪	Evaluación de 360° grados .....	31
ii.	Evaluación por competencias .....	31
iii.	Evaluación por resultados.....	33
<b>2.2.5.</b>	<b>Liderazgo .....</b>	<b>34</b>
	Tipos de liderazgo y funciones del líder .....	35
	a. Liderazgo Ejemplar .....	36
	b. Liderazgo Transparente.....	36
	c. Liderazgo Colaborativo.....	36
	d. Liderazgo Autoritario .....	37
	e. Liderazgo Jerárquico .....	37
	f. Liderazgo Paternalista.....	37
<b>2.3.</b>	<b>Marco conceptual .....</b>	<b>39</b>
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.</b>	<b>Metodología y técnicas .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.</b>	<b>Alcance de la investigación.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.</b>	<b>Diseño .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4.</b>	<b>Población y muestra .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5.</b>	<b>Fuentes de información primaria y secundaria .....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.</b>	<b>Consideraciones éticas .....</b>	<b>43</b>
<b>3.7.</b>	<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>43</b>
	<b>Definiciones de los 5 factores – Dimensión Desarrollo .....</b>	<b>44</b>
	<b>Resultados Globales – Dimensión Desarrollo .....</b>	<b>44</b>
<b>3.7.1.</b>	<b>Datos Demográficos .....</b>	<b>53</b>
	<b>3.7.1.1 Género .....</b>	<b>53</b>
	<b>3.7.1.2 Edad .....</b>	<b>53</b>
	<b>3.7.1.3 Nivel de formación.....</b>	<b>54</b>
	<b>3.7.1.4 Título obtenido.....</b>	<b>54</b>
	<b>3.7.1.5 Cargo actual.....</b>	<b>55</b>
	<b>3.7.1.6 Área/Departamento .....</b>	<b>56</b>
	<b>3.7.1.7 Años en el cargo .....</b>	<b>56</b>
	<b>3.7.1.8 Número de empleados en la institución.....</b>	<b>57</b>
<b>3.7.2.</b>	<b>Tipos de Instituciones .....</b>	<b>57</b>
	<b>3.7.2.1 Cobertura de servicio .....</b>	<b>58</b>
	<b>Resultados por factores.....</b>	<b>58</b>
	<b>Factor 1: Identificación de talento .....</b>	<b>58</b>
	<b>Factor 2: Formación .....</b>	<b>60</b>
	<b>Factor 3: Plan Carrera .....</b>	<b>62</b>
	<b>Factor 4: Desempeño .....</b>	<b>64</b>

<b>Factor 5: Liderazgo .....</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>68</b>
a. Cobertura local .....	69
b. Cobertura nacional .....	70
c. Cobertura internacional .....	71
<b>4.1 Matriz de propuesta .....</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>
Anexo 1: Cuestionario .....	1

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Identificación del Talento.....	13
Figura 2: ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar? .....	45
Figura 3: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados? .....	45
Figura 4: ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso? .....	46
Figura 5: ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"? .....	46
Figura 6: ¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potencias (high potencial)? .....	47
Figura 7: ¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo el programa de identificación de altos potencias (high potencial)? .....	47
Figura 8: ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas? .....	48
Figura 9: ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?.....	48
Figura 10: ¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?.....	49
Figura 11: Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera .....	49
Figura 12: Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera .....	50
Figura 13: Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año .....	50
Figura 14: Modelo de evaluación de desempeño que se aplica.....	51
Figura 15: ¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional?.....	51
Figura 16: ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de tu empresa? .....	52
Figura 17: Género .....	53
Figura 18: Edad .....	54
Figura 19: Nivel de formación .....	54
Figura 20: Título obtenido .....	55
Figura 21: Cargo actual .....	55

Figura 22: Área/Departamento .....	56
Figura 23: Años en el cargo .....	56
Figura 24: Número de empleados en la institución .....	57
Figura 25: Tipos de instituciones .....	57
Figura 26: Cobertura de servicio .....	58
Figura 27: Identificación del talento en empresas con cobertura local, nacional e internacional .....	60
Figura 28: Formación en empresas con cobertura local, nacional e internacional.....	62
Figura 29: Plan Carrera en empresas con cobertura local, nacional e internacional .....	64
Figura 30: Desempeño en empresas con cobertura local, nacional e internacional .....	65
Figura 31: Liderazgo en empresas con cobertura local, nacional e internacional.....	67

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores esenciales para el desempeño profesional en una organización.....	27
Tabla 2: Banco de preguntas del Barómetro de Gestión de Talento Humano a nivel de España y Ecuador .....	42
Tabla 3: Definición de los 5 factores .....	44
Tabla 4: Valores porcentuales de los programas de formación.....	53
Tabla 5: Preguntas usadas en el factor de identificación del talento .....	58
Tabla 6: Preguntas usadas en el factor de formación.....	61
Tabla 7: Preguntas usadas en el factor plan carrera.....	62
Tabla 8: Preguntas usadas en el factor desempeño.....	64
Tabla 9: Preguntas usadas en el factor liderazgo .....	66
Tabla 10: Propuesta de mejora.....	68
Tabla 11: Matriz de mejora para empresas con cobertura local, nacional e internacional .....	66

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de este estudio, es dar a conocer cómo son las buenas prácticas de Talento Humano en el Ecuador en la dimensión de desarrollo, describirlo teóricamente en cada uno de sus factores: Identificación de talento, formación, plan carrera, desempeño y liderazgo; con el fin de entender su relevancia en el manejo de una empresa. Se utilizó el instrumento que fue realizado por la Organización de Desarrollo de Capital Humano (ODCH) en España, y que, bajo convenio, se definió trabajarlo a través de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para este país. Dicha encuesta mide la gestión del talento humano en todas sus dimensiones, sin embargo, para este proyecto, se utilizó la dimensión de desarrollo, de la que se analiza los resultados obtenidos en las empresas nacionales con cobertura local, nacional o internacional, desarrollado entre los meses de julio y agosto del 2018 y se analiza bajo el referencial bibliográfico encontrado, de donde se desprende una propuesta de plan de mejora a los factores estudiados. Se encontró que el factor de plan carrera era necesario mejorar tanto en su implementación como en la temporalidad en la que se lo realiza, como también los factores de identificación de talento y liderazgo, si bien, están bien efectuados en empresas con cobertura nacional, se recomienda optimizarlo en las empresas de corte local e internacional. Las buenas prácticas en el Ecuador deben mejorar en cada uno de los factores de la dimensión de desarrollo, puesto que, repercute en los empleados, en la situación actual y esta mejora, permitiría desarrollar mejor al capital humano.

**Palabras clave:** Buenas prácticas, desarrollo, identificación de talento, formación, plan carrera.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to know how good Human Talent practices in Ecuador are in the Development dimension, describe it theoretically and each of its factors which are: Identification of talent, training, career plan, performance and leadership; in order to understand the relevance of each one in the management of an organization. A survey will be used to measure the management of human talent in Ecuador in all its dimensions, this instrument was carried out by the Human Capital Development Organization (ODCH) in Spain, however, a version for Ecuador was adapted and will focus on the development dimension, so that we will obtain viable data on the management of human talent in the country. Finally, these results will be analyzed and, with the bibliographic referential explained, an improvement plan will be drawn up. It was found that the career plan factor was necessary to improve both in its implementation and in the timing in which it is carried out, as well as the factors of identification of talent and leadership, although they are well carried out in companies with national coverage, recommends optimizing it in local and international companies. Good practices in Ecuador must improve in each of the factors of the development dimension, since, it affects employees, the current situation and this improvement would allow human capital to be better developed.

**Key words:** Good practices, Development, identification of talent, training, career plan,

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de disertación tiene como principal objetivo analizar las buenas prácticas de talento humano en la dimensión de desarrollo en empresas ecuatorianas, para presentar un plan de mejora con referencial bibliográfico, en el 2019. Se utilizó además los datos obtenidos de la aplicación de una encuesta, en empresas locales, nacionales e internacionales.

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo, para ello, utilizan el análisis de lo que comúnmente se denomina las buenas prácticas de talento humano. Este trabajo muestra cómo las organizaciones con sus características individuales y sociales, a través de los factores de la dimensión de desarrollo, influyen en las buenas prácticas.

La importancia de estudiar este tema en particular, radica en que el área de talento humano realiza procesos tradicionales como: reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, sistema de compensaciones, planes de sucesión, entre otros; esto, ligado a la gestión de los empleados, para así tener un manejo adecuado de las actividades dentro de las organizaciones que permitan el crecimiento del personal.

En la actualidad, no existen instrumentos que ayuden a mostrar cómo se encuentra la dirección del desarrollo en empresas ecuatorianas o datos estadísticos que indiquen una administración eficiente. Sin un correcto seguimiento, tanto los altos mandos, cuanto los empleados, se sentirán perjudicados en su crecimiento personal y profesional y perjudicarán directa o indirectamente a la organización. Por otro lado, en la actualidad en el Ecuador no se han encontrado diversos trabajos referentes a este tema.

Esta iniciativa comenzó en España, desde el Observatorio de Desarrollo de Capital Humano (ODCH); quienes presentan interés en valorar esta gestión a nivel de Latinoamérica. Para conocer dicha situación en el país, se lo ejecutó a través de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Facultad de Psicología, mediante el uso del Barómetro del ODCH.

En el capítulo 1 se aborda los datos de la institución, que en este caso es la ODCH y sus enfoques a realizar. También la importancia del estudio, respaldo teórico

breve de los factores de la dimensión de desarrollo, la realidad con la que se realiza la investigación y los objetivos propuestos a alcanzar.

En el capítulo 2, se profundiza acerca de dichos factores, como también sus características más importantes que ayuden a que las empresas adquieran buenas prácticas. Se observará ventajas e instrumentos para la identificación del talento, los diferentes tipos de formaciones para una organización, la importancia y el correcto uso del plan carrera, la variedad de métodos de evaluación del desempeño y finalmente los tipos de liderazgo presentes en una compañía.

En el apartado del capítulo 3, se indica la metodología de investigación, como también su alcance y tipo de diseño. Es importante mencionar que se utilizó 89 empresas, sin embargo, por cuestiones de respuestas incompletas o no haber respondido, se redujo en un 12%. El capítulo finaliza con el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta y se los clasifica en los factores de la dimensión.

En el capítulo 4 se presenta la propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos como el sustento teórico, cabe mencionar que se utiliza un semáforo de colores que ayuda a entender la realidad que viven las empresas con los diferentes tipos de cobertura. Adicionalmente, se usa una matriz de propuesta para tener una visión global de los factores de la dimensión de desarrollo.

Finalmente, en el capítulo 5 se resume la investigación mediante las conclusiones y recomendaciones, partiendo de los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1. Tema:**

Análisis de las buenas prácticas de talento humano en el Ecuador: descripción de la Dimensión de desarrollo en empresas ecuatorianas, 2019.

### **1.2. Datos de la institución**

GRUPO PLANETA, es el conjunto de universidades y centros de educación superior que pertenecen a Planeta Formación Universidades, que a su vez, está conformado por: EAE Institución Superior de Formación Universitaria, EAE Business School, Valencian Internacional University, Centro Universitario Internacional de Barcelona, Centro Superior de Altos Estudios Internacionales, Escuela Superior de Diseño de Barcelona y Three Points Education; quienes, con apoyo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tienen el propósito de promover y ampliar el desarrollo y entendimiento internacional a través de actividades y proyectos educativos, profesionales, entre los estudiantes, profesores y personal administrativo de las instituciones intervinientes.

En el convenio firmado, se presentó como misión: dar respuesta a las necesidades de formación que plantee y exija la sociedad en el entorno económico, jurídico y empresarial. Y, como objetivo general se encontró: cooperar en los campos de docencia, investigación y la extensión universitaria. Para el logro de dicho objetivo se proponen como metas, la realización de las siguientes actividades:

- Intercambio de profesorado
- Estancias de docentes e investigadores
- Intercambio de alumnos
- Investigaciones conjuntas
- Actividades académicas

Para este proyecto, se tomará la temática de investigaciones conjuntas.

### **1.3. Justificación**

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y

habilidades para el trabajo, para ello, utilizan el análisis de lo que comúnmente se denomina las buenas prácticas de talento humano, tomando en cuenta a los colaboradores en sus características individuales y sociales requeridas para la interacción con los demás, en el interés de alcanzar objetivos personales e individuales.

La necesidad de relacionarse con otras personas, hace que cada vez, sea más fuerte y constante la búsqueda del desarrollo de equipos, comenzando con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones básicas que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales (Martinez, 2011). Cuando se agrupan las personas como un equipo, se considera que la rotación disminuye, se realiza con mayor compromiso el trabajo asignado, lo que produce que el desempeño sea mucho mejor y a la vez, quienes dirigen las actividades, desarrollen su liderazgo, tomando las decisiones orientadas hacia dónde ir.

Las definiciones anteriores hacen mención a la percepción que tiene el trabajador respecto del ambiente organizacional y se expresa en la sensación, conducta y personalidad de este. Esta percepción tiene que ver con la satisfacción, que experimenta el trabajador en su organización respecto a la posibilidad de desarrollar sus proyectos personales, su interacción frente a las personas y al trabajo cotidiano; también se realiza este proyecto con la finalidad de analizar las buenas prácticas que existen en el área de talento humano de diversas empresas del Ecuador.

Dentro del tema de investigaciones conjuntas, se realizó en el 2018, a través de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, una encuesta que arrojó datos respecto al Barómetro de la Gestión del Talento Humano:

La presente investigación tiene por objetivo conocer la valoración que los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas tienen en torno a cuáles son los proyectos y las tendencias más destacadas en la gestión de talento en todas las áreas de los recursos humanos, de esta forma se pretende presentar un escenario de la situación de la gestión de personas en España (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018, pág. 4).

Este estudio, trata de 4 dimensiones: atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación, de los resultados obtenidos, para esta disertación, se tomó la dimensión de desarrollo con sus 5 factores: identificación de talento, carrera profesional, formación, gestión del desempeño y liderazgo.

En relación a la dimensión DESARROLLO, se mantiene el uso de los programas de High Potential, en, especial para posiciones de Middle Management y la utilización de planes de Carrera Profesional, están menos vinculados a la Evaluación de Desempeño en este año. Por otro lado, se observa una disminución significativa de herramientas de Coaching y Mentoring en procesos de Formación. Mientras que ha habido un incremento del 1,83% en la formación E-learning”. (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018).

Cuando se habla de desarrollo, se refiere a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el crecimiento del personal, lo que consistirá en exámenes que representarán aspectos relacionados con su actividad y otros en general, que le permitan ascender. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso, son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Esta gestión, es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores.

Por otro lado, es requerido mencionar que las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Los factores influyentes en problemáticas dentro de la empresa son de interés para la Psicología Organizacional y en especial cuando pueden ser utilizados como temas de proyecto o investigación descriptiva. Este estudio ayudará al lector a complementar la base teórica con la práctica, al realizar un análisis de los supuestos, con el fin de aportar al conocimiento. Talento Humano, se orienta a la identificación de aspectos internos de la empresa de carácter formal e informal para indagar, cómo éstos afectan a los colaboradores a partir de las actitudes, creencias o percepciones que puedan tener, además de la forma que influyen en su motivación laboral.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

##### **Enunciado**

Actualmente las empresas se adaptan al medio en donde se desarrollan y toman medidas para desenvolverse y conseguir un fin. Una de esas medidas es la

implementación de las buenas prácticas que se encarga el área de Talento Humano en procesos tradicionales como: reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, sistema de compensaciones, planes de sucesión, entre otros. También se debe resaltar las prácticas relacionadas a la gestión de los empleados como evaluación de desempeño, planes de carrera y más. Se entiende como prácticas a las actividades que se realizan de manera secuencial con la finalidad de dar respuestas a problemas existentes en una organización, dichas actividades se presentan de manera documentada.

En la actualidad, no existen instrumentos que ayuden a mostrar cómo se encuentra el manejo del desarrollo en empresas ecuatorianas o datos estadísticos ya sea de su crecimiento o decrecimiento, según las circunstancias por las que atraviesa. En España, presentan interés en valorar la gestión del talento humano a nivel de Latinoamérica, para conocer la situación actual, para lo que, solicitaron en Ecuador, a través de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Facultad de Psicología, llevar a cabo una investigación al respecto, mediante el uso del Barómetro del Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016, herramienta que se viene utilizando desde ese entonces. Este estudio, tomó los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada en el 2018, en lo referente a la dimensión de desarrollo, permitirá tener una idea de cómo es realmente la situación en el país y qué pueden hacer las empresas ante este escenario.

Cuando se habla de desarrollo, se refiere al proceso de una organización para cambiar la cultura, desempeño y salud de la misma. Dentro de esta dimensión como lo menciona (ODCH, 2018), el uso de programas para identificación del talento para puestos operativos o gerenciales y el uso de planes de carrera, se vinculan en menor grado a la evaluación de desempeño, estos factores son parte de la dimensión y facilitarán a la empresa a una visión completa del desempeño de sus colaboradores. En cambio Larrazábal (2019) afirma que el desarrollo en las empresas no se limita a resolver problemas o servir como consultoría del área de talento humano, sino que, es un proceso más complejo, que involucra un análisis sobre los antecedentes de los problemas para ejecutar acciones de mejora.

Se busca averiguar la intención de las buenas prácticas de talento humano en el Ecuador y cómo se maneja la dimensión de desarrollo en las empresas. Sin un correcto seguimiento, tanto los altos mandos, cuanto los empleados, se sentirán perjudicados en su crecimiento personal y profesional y perjudicarán a la organización, como por ejemplo en: pérdida de identidad del equipo y poca participación; falta de una estructura

al momento de resolver un problema; falta de compromiso de los empleados, entre otros. Esta investigación ayudará a analizar cómo es el manejo actual de esta dimensión, para proponer, a través de las conclusiones y recomendaciones, un plan de mejora que ayude a las empresas a tener un correcto funcionamiento con sus colaboradores y evitar situaciones como las ya mencionadas.

La herramienta que fue entregada por el Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España, permitirá identificar las diferentes dimensiones de atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación, analizando las buenas prácticas de la gestión de talento humano en las empresas ecuatorianas, y en esta disertación específicamente, con el fin de proponer planes de mejora en la dimensión de Desarrollo. En vista que son varias dimensiones las que se presentan, se considera necesario realizar más investigaciones acerca de las prácticas que realiza el área, para generar acciones que permitan resolver problemas existentes en el país.

## **Preguntas**

### Pregunta general

- ¿Cómo son en el Ecuador las buenas prácticas de talento humano en la dimensión de desarrollo?

### Preguntas específicas

- ¿Cuál es el factor (identificación de talento, plan carrera, desempeño, formación o liderazgo) que más influye en la Dimensión de Desarrollo?
- ¿Existen diferencias en el manejo de la dimensión de Desarrollo entre las empresas ecuatorianas que tienen cobertura a nivel local, nacional o internacional?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Analizar las buenas prácticas de talento humano en la dimensión de Desarrollo en empresas ecuatorianas, para presentar un plan de mejora con referencial bibliográfico, en el 2019.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Describir teóricamente los cinco factores de la dimensión de Desarrollo (identificación de talento, plan carrera, desempeño, formación y liderazgo)
- Analizar los resultados obtenidos en cada uno de los cinco factores de la dimensión de Desarrollo, de la encuesta de “Buenas Prácticas de Talento Humano” y presentar los diferenciales encontrados
- Presentar una propuesta de mejora sobre las diferencias encontradas en el manejo de la dimensión de Desarrollo entre las empresas ecuatorianas que tienen cobertura a nivel local, nacional o internacional, con un referencial bibliográfico.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco referencial

La gestión de Talento Humano, para la (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018), menciona 4 dimensiones, entre las cuales se encuentran: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. Hablar de la dimensión de Desarrollo, es adentrarse en los factores de: identificación de talento, carrera profesional, formación, gestión del desempeño y liderazgo.

La teoría utilizada como referente deviene de trabajos de disertaciones anteriores, ya que de esta manera se entiende cuán importante es que una organización cuente con un buen liderazgo; puesto que, su ausencia, generaría consecuencias negativas. Uno de los documentos de investigación en el tema de liderazgo, es el de (Robbins & Judge, 2013), que describe: “el liderazgo es la habilidad, de influir al grupo y dirigiéndolo a lograr un objetivo en conjunto” (. La fuente de esta influencia es proporcionada por la jerarquía administrativa de la organización. Así mismo, (Ferro, 2013), afirma que el liderazgo organizacional es importante para alcanzar las metas que una empresa se trace.

El segundo factor tomado en esta dimensión es el de “High potential” o alto potencial, que se refiere a “las competencias que impactan positivamente cuando la persona se encuentra en roles críticos, de altas jerarquías, más allá de ser un contribuidor individual enfocado en resultados”. (MacRae, 2018, pág. 56).

Como tercer factor, se encuentra el de Formación, que Caldas (2012) menciona que:

Por medio de la formación se promueve el desarrollo tanto de la empresa y como de sus empleados, consiste en una herramienta al servicio de las empresas, trabajador y sociedad en general, constituye una herramienta relevante para mantener la competitividad empresarial” (p.43).

Toda la cuestión de desempeño laboral que menciona (Alecroy, 2010) indica que la empresa necesita una dirección adecuada, actitud de sus colaboradores (compromiso) y todos los rasgos de personalidad que ayuden a mejorar los resultados en el trabajo. Desde estos sustentos bibliográficos, se desarrolla la idea de esta disertación. En el presente marco teórico, se definen algunos términos básicos que complementan al lector el tema de la investigación sobre esta dimensión.

Finalmente, en cuanto al plan carrera, es un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida. Sentirán mayor compromiso y ganas de retribuir con su trabajo (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2011).

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Identificación de Talento**

Según (Alonso, 2009) en el contexto moderno, las organizaciones tienen la necesidad de innovar su imagen y estructura a través de la gestión del talento humano, disponiendo de herramientas de evaluación confiables que ayuden a la identificación y a formación de las actitudes dentro de las mismas. Hay que tener en cuenta la importancia de dichas herramientas, lo cual también determinará cómo transmitir el proceso y aprovecharlo al máximo, tanto para la empresa como para los colaboradores.

La era de globalización convierte al entorno empresarial más competitivo, porque lo que las empresas tienen es, esa necesidad, de seguir innovando, mejorando sus procesos, desarrollando nuevos productos, entre otros. En la actualidad, el cambio de creencias, costumbres y valores, es una apuesta radical pero viable para conseguir una estabilidad en el mercado. Para alcanzarlo, debe existir un mejor compromiso de los empleados, para lo cual es necesario identificar el talento existente.

En una época donde el dinero y la tecnología, son los pilares principales para alcanzar dicha meta, es necesario recordar que no lo son todo para mantenerse en este entorno puesto que, lograr que el talento humano sea desarrollado y reconocido, permitirá que dichas empresas conserven el liderazgo y perduren en el tiempo, manteniendo como objetivo principal los estándares de calidad en el mercado. De esta forma, el talento dotará a las empresas de ventajas en su relación con el entorno y permitirá crear valor al cliente.

La identificación del talento humano, permite encontrar candidatos que, han demostrado tener competencias técnicas para desarrollar adecuadamente un rol particular en la organización. Según (Charan, 2017), la persona tiene una serie de competencias blandas (o del ser) que, adicionales a otras, tienen que ver con el relacionamiento interpersonal con jefes, pares, colaboradores y con el líder; ha generado un “engagement” (compromiso) importante con la organización y está dispuesta a

asumir retos de desarrollo tanto personal como profesional. La empresa a su vez, desea preparar a las personas que tienen estas competencias, para asumir las posiciones más críticas de la organización.

Para Alonso (2009), no hay que olvidar que el talento requiere de tres ingredientes básicos:

- **Capacidades:** conocimientos, habilidades y competencias o actitudes, constituyendo la base del talento.
- **Compromiso:** es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía.
- **Acción:** en la actual economía significa velocidad, otro de los principios es la innovación constante. El profesional con talento no puede demorar la toma de decisiones. (Alonso, 2009).

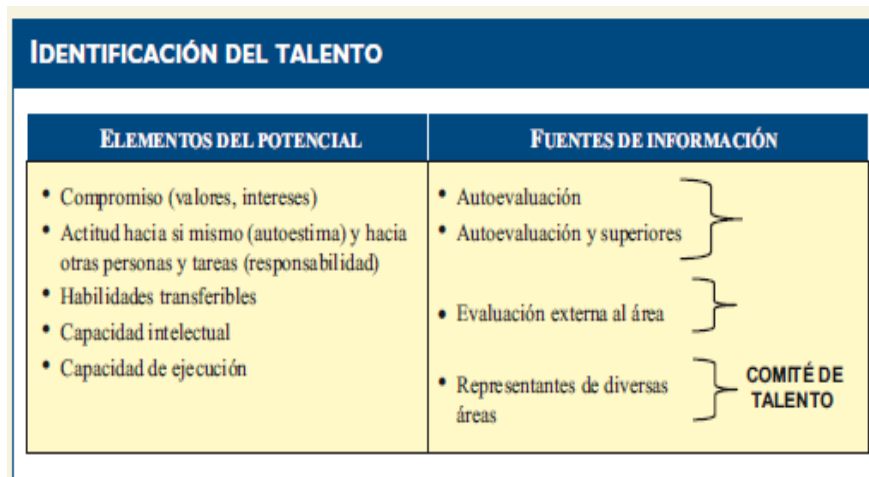


Figura 1: Identificación del Talento.

La identificación puede realizarse al interior de la empresa, llevándolo a cabo en el área de Recursos Humanos; o de manera externa a través del proceso llamado “outsourcing” (Davis & Werther, 2015). Este término designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. La decisión de recurrir a este recurso, por lo general, se basa en la necesidad de reducir costos, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, tecnología y materias primas. Una de las características del outsourcing es que requiere la transferencia de determinados aspectos del control de la operación a una organización externa (Davis & Werther, 2015)

Otro de los términos que actualmente se utiliza para identificar el mejor talento

humano en las organizaciones es el de “high potential”. Cuando se habla de esto, se refiere a un perfil profesional que tiene compromiso por su trabajo, pone a prueba sus habilidades y capacidades para cumplir las metas y el rendimiento es superior en este entorno competitivo. (Davis & Werther, 2015). Los programas de “high potential” son aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018).

Para (Alonso, 2009), existen diferentes tipos de talento en una organización: talento directivo, talento comercial, talento técnico, y otros. Cada uno de ellos debe tener unas características distintas que maximizan el valor agregado que dan a la empresa. De este modo, se presenta la importancia que tienen las herramientas de evaluación para la identificación del talento humano y, que las posiciones de una compañía estén ocupadas por colaboradores con el potencial necesario para los mismos.

Es necesario definir qué tipo de talento se desea como empresa, de acuerdo al giro de negocio, estrategia y valores. Como se menciona sobre lo que es un “high potencial”, la persona con un potencial alto es aquella que ayuda a optimizar las metas propuestas por la compañía, de manera individual o en equipo. Es imprescindible tener en cuenta los cambios que pueden existir en el entorno empresarial e internamente que puedan afectar a lo que quiere conseguir una organización como las planificaciones, estrategias, los futuros requerimientos, monopolio, bolsa de valores, entre otros (Alonso, 2009).

#### **2.2.1.1. Evaluación del talento**

La evaluación para la identificación del talento responde a una de las necesidades existentes en el entorno; la profesionalización de la gestión, cuando es esencial manipular información verídica de una cantidad “x” de colaboradores y calibrar criterios, objetivos y procedimientos de la gestión humana. La distinción de un grupo de trabajadores para fines de altos potenciales, permite que la empresa se centre en el desarrollo y retención de los mismos; es importante mencionar que, ante un cambio generacional, la organización debe identificar a los mejores candidatos para desarrollar al menos planes de sucesión, promociones, incentivos económicos, planes de desarrollo individuales, con ello, asegurar su permanencia al nivel requerido.

La evaluación del talento es un conjunto de aplicaciones del desempeño del colaborador en su puesto de trabajador y de su potencial de desarrollo (Navarro, 2015),

que ayuda a obtener mejores resultados de los empleados. Su objetivo es medir el desempeño y la capacidad con la que cuenta el personal de la empresa, además de mejorar la productividad, crecimiento, justicia organizacional, entre otros. Navarro (2015) establece 4 temas importantes de reconocer: para qué se evalúa al talento, cuáles son las características que deben ser evaluadas, cuáles son las ventajas de hacerlo y qué tipo de instrumentos y técnicas se pueden usar. Como menciona Navarro (2015) la finalidad de evaluar al talento sirve para:

- Cuantificar un rasgo humano;
- Tomar decisiones de selección, desarrollo, ascensos y salarios;
- Llevar un registro histórico de clima, cultura, y motivación;
- Controlar la estrategia y la operación.

#### a. **Características que evalúa el talento**

Para Navarro, las características a evaluar son: individuales, de grupos y organizacionales.

- **Individuales:** Aptitudes, actitudes, valores, personalidad, conocimientos, experiencia, y estilos de trabajo.
- **Grupales:** Liderazgo, comunicación, estilos de trabajo, redes de interacción.
- **Organizacionales:** Clima laboral, cultura organizacional, cambio, satisfacción, desempeño y calidad de vida.

#### b. **Ventajas de la evaluación del talento**

Entre algunas de las ventajas de la evaluación del talento humano están:

- Mejorar el desempeño, a través de la retroalimentación (feedback).
- Implementar políticas salariales: Puede ayudar a determinar quiénes son aptos para un aumento.
- Tomar decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Desarrollo de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC): Un mal desempeño puede indicar la necesidad de implementar una capacitación.
- Diagnosticar los talentos no muy aprovechados

- Además de generar una propuesta de plan de carrera.

### c. Instrumentos y técnicas para la evaluación del talento

Las herramientas de evaluación de identificación del talento son variadas, pueden ser de manera cuantitativas (evaluación multifuente) o cualitativas (dinámicas de grupos, otros.). Así como los centros de evaluación están enfocados a examinar características, actitudes y valores del talento, el posible alcance que pueda tener su potencial y desarrollo profesional. Los instrumentos y técnicas más utilizadas al momento de medir las características mencionadas del talento son:

- **Pruebas psicológicas:** Evalúan la personalidad y las aptitudes.
- **Técnicas proyectivas:** Mide todo aquello que refleja la personalidad a través de lo que realiza el individuo aun de manera no consciente.
- **Pruebas profesionales:** Evalúa la aptitud y los conocimientos del postulante relacionados con las funciones del puesto de trabajo.
- **Dinámicas de grupo:** Es una metodología que reúne a varios candidatos, y se les da una situación en específico en la que deben cumplir una meta/objetivo en común y tomar varias decisiones; aquí el trabajo en equipo como el tiempo son factores importantes. De acuerdo a cómo avance el ejercicio, se verá los diferentes roles en grupo (líder, motivador, creativo, etc.).
- **Assessment center:** Es una técnica de selección de personal con mayor grado de complejidad y viabilidad que existe hasta el momento. Es importante mencionar el costo que puede ir variando de acuerdo a la cantidad de candidatos como el tipo de situación que se plantee. Por esta razón la mayoría de empresas la usan sólo para cargos ejecutivos, sobre la cual se plantean planes de carrera. Este instrumento, ayuda a identificar aspectos personales y profesionales, como capacidad de razonamiento, inteligencia numérica, verbal, entre otras. Dentro de las características profesionales están las habilidades y destrezas profesionales, conocimiento del puesto de trabajo, idiomas que maneje, competencias, etc. (Navarro, 2015).

Cuando se trata de evaluar el talento del personal de una organización y buscar los high potencial, es crucial seleccionar la metodología que se utilizará y sobre todo, garantizar la imparcialidad y finalidad del mismo, para determinar las mejores decisiones que se tomen como resultado de la evaluación. Adicional a que no es lo

mismo ser identificado para un ascenso, plan carrera o sucesión que para la desvinculación; así que, dichas resoluciones pueden perjudicar no solamente a las personas involucradas sino a los demás colaboradores.

El principal cuello de botella surge cuando la identificación de altos potenciales se basa únicamente en el criterio de las competencias técnicas. Se ha visto que las organizaciones los eligen con base en los resultados de su contribución individual, cuando las otras variables también deberían estar presentes (Charan, 2017). Lo esperado es llevar al High Potential a cargos de liderazgo; pero si el criterio se basó únicamente en elegir al que mejor resultado obtenía como contribuidor individual, no se puede asegurar su éxito en actividades grupales o de liderazgo en los cambios de cargo que se propongan. Es por ello fundamental tomar en cuenta las competencias individuales y grupales para lograr un perfil más adecuado en cargos con mando.

En definitiva, la identificación de talento en las distintas áreas de la organización, aporta claras ventajas como iniciativa que apoya la estrategia de negocio a medio y largo plazo, identificando y haciendo aflorar el talento necesario para el éxito, ayudando a gestionar el potencial y a conocer si se dispone de una cartera de profesionales de cara al futuro. Por otro lado, permite homogeneizar los criterios para la gestión de personas en la organización: las mismas competencias y los mismos criterios de desempeño, así como optimizar al máximo el ajuste persona-puesto y el aprovechamiento del talento interno.

### **2.2.2. Formación**

La formación del talento humano es un componente fundamental para su correcto desempeño, además de ser un mecanismo para asegurar la adecuada incorporación y dotación de las habilidades humanas a la organización. En medio de un mundo cada vez más globalizado, con necesidades cambiantes a nivel social, tecnológico, económico, político y cultural que las empresas tienen el arduo rol de satisfacer, la formación cursa un proceso imprescindible en el desarrollo de las estrategias de las empresas, necesaria para la correcta adaptación y promover los continuos cambios que implican a nivel organizativo, esta debe realizarse de manera constante para que los empleados, amplíen sus conocimientos, promuevan la innovación y transformen sus comportamientos y actitudes, conforme a las necesidades de la empresa (Caldas, 2012).

Las organizaciones tienen el reto de analizar las necesidades formativas y

satisfacerlas, es un área que a menudo se descuida, sin embargo, por medio de la formación, se puede obtener un mejor desempeño (Caldas, 2012). El proceso de formación debe ser respaldado por la Alta Dirección y los directores de línea; sin dejar a un lado, que, es responsabilidad de todos (no solo del departamento de RRHH) lograr la integración de los niveles de la empresa con el desarrollo del proceso de formación.

Este proceso, es el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas. (Chiavenato, 1988), citado en (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018). Además de ser un factor dentro de la dimensión desarrollo, que aborda el desarrollo psicológico de las personas que están en busca de alcanzar un propósito personal o profesional, es indispensable como estrategia empresarial (Cejas, 2017).

Existen diferentes tipos de formaciones que pueden realizar las empresas con el fin de mejorar el desempeño de sus empleados y la calidad de sus productos.

#### **a. Capacitación**

La capacitación es un proceso que permite la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas con el fin de obtener un mejor desempeño de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo (Siliceo, 2016). En el ámbito empresarial, a la capacitación se la considera como una herramienta de aprendizaje, necesaria para la mejora del perfil profesional del empleado para que responda a las condiciones que se presente en el entorno competitivo que existe en la actualidad.

Cualquier empresa que tiene planificado capacitaciones para sus colaboradores en base a su condición actual y a las necesidades que presente como renovación de conocimientos, conductas, otros, no solamente obtendrá un trabajador más competente y preparado; sino un cambio a nivel interno como el clima organizacional.

Es notable mencionar que el conocimiento es uno de los medios más influyentes al momento de cambiar y mantener una cultura de trabajo y desempeño alto dentro de una empresa y de igual forma constituye una de las responsabilidades esenciales de toda organización, y los altos mandos deberán resolver cualquier problemática apoyados en la filosofía y valores.

## Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen, es meterse en problemas. Se debe efectuar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas. La Detección de Necesidades de Capacitación o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación o DNC, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales (Recursos Humanos y Capacitación. Qué es el DNC?, 2010). Existen dos tipos de necesidades al momento de realizar una capacitación:

- **Necesidades encubiertas:** “Necesidades de capacitación no evidentes y en donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas, deficiencias y/o carencias” (Pelaéz, y otros, 2012, pág. 32).
- **Necesidades manifiestas:** “Necesidades de capacitación que se observan a simple vista, no requieren de un análisis mayor dado que sus efectos y causas se establecen en forma inmediata” (Liptzis, 2005, pág. 16)

En el artículo que describe qué es el DNC, se menciona que entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de puestos;
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño;
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal;
- Promociones y ascensos de personal;
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades;
- Índice de desperdicio y altos costos de operación;
- Niveles de seguridad e higiene industrial;
- Quejas;
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente;
- Evaluación de cursos y seminarios;

- Expansión y crecimiento de la organización;
- Inspección y auditorías. (Recursos Humanos y Capacitación. Qué es el DNC?, 2010).

Si se realiza de manera correcta el DNC del personal, la capacitación traerá consigo varios beneficios, como, el incremento de la producción, reducción de errores, reducción de rotación, menor necesidad de supervisión, cambios de comportamientos por parte de los asistentes, cambios de actitudes y enriquecimiento del puesto de trabajo.

### **b. Coaching**

Una herramienta que actualmente se utiliza fuertemente, es el coaching. Éste, ha logrado tener una gran importancia en el ámbito empresarial, enfocándose en obtener grandes beneficios económicos como de innovación. Autores como (Sánchez & Boronat, 2014), hacen referencia a la psicología como origen del coaching. Existe un gran debate sobre su inicio ya que, algunos creen que nace en Hungría, otros en Francia y otros en Estados Unidos. Se deduce que el objetivo del coaching en la década de los 80 era el aumento del desempeño individual y grupal para los atletas (Benavides, 2014).

Según la International Coach Federation (ICF), que es la organización de “coaches” más grande del mundo, definen al coaching de la siguiente manera:

El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida (Zárate, 2010, págs. 57-58).

Por otro lado, (Haro, 2012) afirma que existen cuatro aspectos que caracterizan al coaching, en este caso empresarial:

- La atención personalizada que presta a las necesidades del cliente;
- La convivencia de que el coach posea determinadas competencias especiales;
- La importancia de la relación cliente-coach;
- La utilidad de seguir un proceso flexible para conseguir los resultados previstos.

Al coaching se le considera una estrategia que ayuda a cambiar la realidad de una organización, ya que se trata de una relación entre el cliente (empleados de una

empresa), y el consultor (coach) quien utilizará una gran variedad de conocimientos y técnicas aplicadas a la realidad de la compañía, con el fin de ayudar a cumplir con un objetivo en específico; en consecuencia, mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de un acuerdo formal (García A. , 2013).

Es importante mencionar lo fundamental de investigaciones que corroboren la eficacia del proceso de coaching a largo plazo y también si la inversión realizada por una empresa es rentable o no. Es necesario recordar que el coaching está dirigido al desarrollo de competencias concretas o a la mejora del rendimiento (Peddy, 2017) no solamente a nivel de consultoría sino dentro de la misma organización.

### **c. Mentoring**

Otra de las gestiones que se maneja en las organizaciones, es el mentoring. En la actualidad, es reconocido como una herramienta aplicable al momento de hablar de empresas, ya que facilita el desarrollo profesional de los colaboradores. El uso de programas de mentoring demuestra en las compañías que tener un mentor, ayuda de manera eficaz al éxito profesional y crea un buen clima laboral como también compromiso entre los empleados (Rodríguez J. , 2016).

El mentoring dentro de la psicología organizacional, es una práctica en la cual dos personas, se comprometen durante un tiempo determinado a compartir sus ideas, convivencias, entre otros (Rodríguez J. , 2016). Una de ella, el mentor, tiene vasta experiencia en el ámbito profesional y en la empresa; la otra, el empleado con un talento particular que los altos mandos desean desarrollar, con la finalidad de contribuir a su crecimiento profesional y personal.

Para lograr dicho crecimiento, es fundamental que exista una cultura organizacional enfocada en conseguir el beneficio mutuo del desarrollo, lo que involucra la participación en la toma decisiones, fomentar la responsabilidad y ayudar a la puesta en marcha de las habilidades en una organización cuyos cimientos, entre otros, tiene una gran gestión integral del talento (Soler, 2015). Para conseguir esto, a nivel de las empresas, es importante la retención y potencialización de su talento humano.

El mentor, se centra en conseguir el desarrollo del empleado como: formas de trabajar, acciones para la toma de decisiones, desarrollo de competencias, entre otros. Según Peddy (2017), un programa de mentoring aporta los siguientes beneficios:

Para la empresa:

- Mejora el desarrollo de los nuevos talentos, facilitando el relevo generacional en posiciones clave
- Retiene el talento ya que es una muestra de reconocimiento y compromiso de la organización
- Mejora el clima laboral y el rendimiento de los participantes.

Para el empleado:

- Identificación de metas y objetivos
- Mayor conocimiento de la organización
- Oportunidades de desarrollo

Para el mentor:

- Conocimiento de otros ámbitos de la organización
- El proceso de diálogo y asesoramiento también suscita una autoevaluación
- Contacto con las nuevas maneras de enfocar el trabajo que tienen las personas de alto potencial (Peddy, 2017).

**d. E-learning**

Se considera al e-learning como una evolución de la educación en casa, cuyos orígenes son aproximadamente a mediados del siglo XIX, en donde Sir Isaac Pitman empezó con el uso del correo postal para impartir clases de mecanografía. Dicha educación sigue evolucionando en los años 70, donde inician los primeros cursos con soportes informáticos como los CBT (Computer-Based Training), los cuales hacían uso de los disquetes como unidad de almacenamiento de información, posteriormente el CD o DVD (FAO, 2014). Ya en la última década del siglo XX, se produce la popularidad del Internet de tal manera que, los cursos de enseñanza comenzaron a estar presentes en páginas web, sitios de formación en línea, blogs, entre otros.

En referencia a lo mencionado anteriormente, la definición de lo que es e-learning es la obtención del aprendizaje mediante medios informáticos (FAO, 2014). Si se desglosa el término, que proviene del inglés, se ve que:

- e- = electrónico: Se refiere al medio por el cual la información se transmite, lo que incluye los aparatos electrónicos como computadoras y las redes de comunicación.
- Learning=aprendizaje: Se refiere al procedimiento de obtener nuevas habilidades, actitudes y conocimientos (FAO, 2014).

### **Tipos de e-learning**

El e-learning adquiere características propias durante los procesos de enseñanza que marca la diferencia con la formación presencial y la educación a distancia tradicional, ya que existe el uso del computador y las redes de comunicación, como medio. Sin embargo, los diferentes métodos de enseñanza, pueden ser considerados complementarios entre sí. Actualmente es más frecuente las acciones de combinación del método de enseñanza presencial con el e-learning, con la finalidad de garantizar un mejor aprendizaje de la información (FAO, 2014).

De acuerdo a esta unión de métodos, existirán diferentes técnicas de e-learning, dependiendo del grado de uso de ordenadores como de presencia al momento de formación:

- **100% Virtual o e-learning puro:** Este proceso de formación es totalmente a través del internet, desde las pruebas, admisión, matrículas de los alumnos hasta las evaluaciones. Para comunicarse se usan los propios medios del internet como el correo electrónico, chats, teléfonos, entre otros (FAO, 2014).
- **Mixto o blended-learning:** También conocido como semipresencial, aquí tanto la formación online como presencial se dividen en un porcentaje, generalmente las tareas o evaluaciones son las que se realizan de manera presencial (FAO, 2014).
- **De apoyo:** En este caso solo se usa el internet como herramienta de apoyo para las clases presenciales tradicionales, por ejemplo, para informar acerca del pensum del curso, actividades administrativas, otros. En esa metodología tanto la evaluación como el aprendizaje se hacen de manera presencial (FAO, 2014).

### **2.2.3. Plan Carrera**

Es primordial recalcar lo esencial del apoyo y seguimiento que deben tener las empresas con sus empleados para su crecimiento personal y desarrollo profesional, entendiendo que el mundo laboral ha estado en constante cambio, por lo que las necesidades, metas, e ideas de sus colaboradores, cambian continuamente. Esto con el objetivo de lograr oportunidades de mejora, metas personales como profesionales, entre otros; en el caso de no encontrar cómo satisfacer dichas necesidades en una empresa, buscarán conseguirlas en otra y será pérdida de capital humano para la organización, más aún si se suma el valor de la capacitación brindada durante su permanencia. En consecuencia, un buen plan carrera ayudará a evitar estas situaciones.

Es responsabilidad de la empresa la de motivar a los colaboradores con opciones de desarrollo, siendo una meta de cada persona aprovechar dichas oportunidades de mejora, utilizando los medios para conseguir un mejor perfil profesional. Cada puesto de trabajo tiene requisitos específicos, por lo que el colaborador debe ser consciente de cuáles posee o no y capacitarse para lograr un desarrollo en sus habilidades. El empleado debe estar pendiente de los anuncios o convocatorias que realice el área de Recursos Humanos sobre puestos a cubrir (G. Gelvis, 2015).

Según Rodríguez (2011), en el libro: El modelo de gestión de recursos humanos, un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos del trabajador y la empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico de formación y trayectoria, entre otros factores del cuadro de competencias, que influirán en el desarrollo que la persona logre dentro de la empresa complementándose con el plan de formación continua y con las evaluaciones de desempeño (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2011).

En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que lo alcanzará conjuntamente con la empresa. Los empleados quieren ver y comprender sus próximas oportunidades dentro de una compañía. Esto es especialmente importante para aquellos que desean y esperan ver oportunidades de desarrollo profesional para estar satisfechos y motivados en el trabajo (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2011).

Un plan de carrera profesional bien pensado, es un factor clave en la

participación y retención de los colaboradores. Una organización contribuye a esto al hacer que el conocimiento, las habilidades, la experiencia y los requisitos laborales de cada puesto, sean transparentes. Con esta información, el empleado puede planificar y prepararse para varios trabajos y oportunidades. Algunas empresas, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente (“up or out”), plantean la carrera profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018).

Cabe mencionar, que al momento que se diseñe un plan de carrera, debe hacerse de acuerdo a las necesidades que presente la compañía, teniendo en cuenta la misión, visión, cultura organizacional. Además de incluir los intereses como el desarrollo individual, que ayuden a encauzar el potencial humano, desarrollando actitudes y habilidades de acuerdo al perfil profesional (G. Gelvis, 2015).

Al momento de ingresar a una empresa, el empleado tiene la expectativa de tener una carrera profesional, posibilidad de ascensos o planes de sucesión, obteniendo como beneficios un mejor perfil profesional, adquirir nuevos conocimientos y habilidades, para conseguir cumplir con los objetivos propuestos por la organización. Todo esto con el apoyo de la empresa mediante capacitaciones para mejorar su desempeño (G. Gelvis, 2015).

Dentro de un plan de carrera es necesario mencionar que existen tres movimientos alternativos cuando esta se planifica: a un empleado se lo asciende a un puesto más alto al actual que tiene, con más responsabilidad y habilidades específicas; el intercambio en donde se hace un movimiento de tipo jerárquico horizontal, el empleado ocupa un puesto de trabajo similar al actual, pero con algunos cambios, que permitirán que obtenga nuevos conocimientos y habilidades; finalmente, cuando al empleado se lo pasa a un cargo inferior al actual (Cejas, y otros, 2017). Es importante aclarar que, el pasar a un cargo inferior, en el Ecuador se establece, solo en los casos en los que ha tenido un encargo a una función de rango superior, en donde se le ha dado un incremento “temporal” de su sueldo, con el consentimiento de que, cuando terminen sus funciones, volverá a su puesto y sueldo de carrera; caso contrario, se entraría en el tema legal de despido intempestivo.

La implementación de un plan carrera para una empresa significa facilidad de que los empleados tengan idea de cuáles son sus oportunidades de crecimiento, por lo que es fundamental que el área de Talento Humano informe sobre estos planes, a través de

anuncios en el correo institucional de la empresa, carteleras u otros (Cejas, y otros, 2017). Es importante entonces, que el área informe sobre vacantes en las cuales los colaboradores pueden participar de acuerdo a los requisitos que existan. Por otro lado, (Alles, 2009) menciona que los requisitos importantes que se deben tener en cuenta para el diseño de un plan de carrera son 3, los que se mencionan a continuación:

- **Conocimiento:** Es aquella información que una persona adquiere mediante su formación y experiencia en la vida, por lo tanto, la empresa debe indicar que tipo de conocimientos son los requeridos para ejecutar una tarea, como manejo de un programa o sistema.
- **Competencia:** Son aquellas características relacionadas con el comportamiento, habilidades, actitudes, destrezas que generan que la persona tenga un buen desempeño o no en su lugar de trabajo.
- **Experiencia:** Son los conocimientos que obtuvo una persona en el transcurso de su vida profesional, y que muchas veces se establece como requisito, el tiempo de experiencia que lleva el empleado en una determinada actividad para con ello, participar en la selección del puesto vacante. (Alles, 2009).

Para resumir, los beneficios que aporta el plan carrera son: la planificación de las necesidades que tiene para desarrollarse a mediano y largo plazo, la motivación y compromiso del colaborador, reducción de las tasas de rotación, desarrollo personal y profesional en un determinado tiempo; con dicho desarrollo, se podrá establecer qué persona es la indicada para asumir puestos de trabajo específicos.

No se podría alcanzar estos objetivos, sin previamente realizar procesos de evaluación de desempeño ya que es un medio de seguimiento del potencial, fortalezas y debilidades del empleado. (Guízar, 2013), menciona que, existen cinco factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en una organización y que llevarán a que un plan carrera sea diseñado e implementado con éxito. A continuación, se presenta un cuadro que resume lo mencionado:

**Tabla 1: Factores esenciales para el desempeño profesional en una organización**

<b>FACTORES</b>	<b>CONCEPTO</b>
Igualdad de oportunidades	Existencia de justicia organizacional, en donde los empleados tengan las mismas oportunidades de acceder a programas de formación y desarrollo dentro de las empresas.
Apoyo del jefe inmediato	Es recomendable que la participación dentro del proceso sea activa y proporcione un feedback adecuado a los empleados.
Conocimientos de las oportunidades	Medios de comunicación dentro de la empresa que tenga acceso el trabajador para que sepa acerca de los planes de carrera.
Interés del empleado	La motivación de los colaboradores son distintas, por lo que tienes diferentes niveles de interés al momento de realizar el trabajo.
Satisfacción profesional	Un plan de carrera cumple con una de las necesidades que tiene el empleado en una organización, por lo su grado de satisfacción será alto.

Adaptado de Guizar, 2013

#### **2.2.4. Desempeño laboral**

Durante años, los psicólogos recurrían a la capacidad cognitiva, y a la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, hoy se conoce que, la inteligencia es sólo una competencia de las requeridas para lograr un buen desempeño. Hay otros factores importantes que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo (Gómez, Santofimio, & Segura, 2017).

Como lo menciona la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (ODCH): La gestión estratégica del desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados, para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio. (ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano, 2018).

El desempeño laboral es la suma de acciones como el rendimiento, la eficiencia y la actuación que manifiesta el trabajador al realizar actividades específicas para conseguir un fin; también la reacción que tiene en situaciones donde demande obtener una solución según su cargo en el contexto laboral específico de actuación, le permite demostrar su rendimiento (Molina, 2010).

La evaluación de desempeño debe indicar las necesidades de capacitación y el potencial que tiene el colaborador, para que aproveche sus fortalezas y trabaje en sus debilidades. Aunque un método de evaluación no garantiza que los colaboradores desarrollen ciertas habilidades, todo eso dependerá del manejo que tenga la empresa y su interés en conseguir un excelente capital humano. Además, los datos que se puedan obtener de las evaluaciones ayudarán a establecer las necesidades de capacitación para desarrollarlo en un determinado tiempo. (Pedrasa, 2010).

Por lo general quien evalúa el desempeño de los colaboradores es el Gerente, en gran parte de las empresas, quien, en muchas ocasiones, también es el responsable del desempeño logrado; por lo que debe estar en constante comunicación con ellos para indicarles los resultados que obtienen en el proceso. Para la evaluación, en algunas organizaciones se encarga al gerente inmediato, manteniendo una jerarquía horizontal; otras instituciones, buscan la relación gerente-empleado con el fin de reducir el rango existente; también se puede dejar la evaluación a los equipos de trabajo, siempre y cuando sean auto gestionados e independientes, finalmente también pueden optar por un proceso de 360° al momento de evaluar (Pedrasa, 2010).

Para la medición del desempeño se necesita de indicadores, los cuales ayudarán a los altos mandos a determinar el potencial de los empleados en las actividades que les otorgan sus jefes, así mismo, el cumplimiento de la misión/visión de la empresa. Es importante que estén integrados en un sistema de medición único, que facilite el seguimiento en todos los niveles de la compañía, que va desde la consecución de objetivos de la empresa hasta las metas específicas de cada ejecutivo y subordinado (Gómez, Santofimio, & Segura, 2017).

Existen investigaciones sobre los indicadores de eficiencia, financieros, productividad, entre otros, que demuestran, que las empresas al implementarlos en un sistema de desempeño, obtienen buenos resultados en comparación a las que no han aplicado dichos indicadores, quienes deben optar por una administración efectiva para obtener mejores resultados, aun cuando no se esté evaluando su desempeño (Gómez, Santofimio, & Segura, 2017).

### **a. Métodos de evaluación de desempeño**

Existen diversos tipos de evaluación de desempeño que, según varios autores se desarrollan en: Ensayos escritos, incidentes críticos, escalas de puntuación gráfica, escalas de puntuación ancladas en el comportamiento, comparaciones forzadas, entre otros.

#### **i- Ensayos escritos**

Es uno de los métodos más simples en la evaluación del desempeño, ya que se trata de una narración sobre el desempeño, potencial, eficacia, fortalezas y debilidades del colaborador, como también, recomendaciones para que mejore. El ensayo escrito no requiere de complejidades o de mucha formación para realizarla, pero, hay que tener en cuenta que con este método la evaluación queda a expensas de la habilidad de escribir del evaluador y no tanto del nivel que pueda mostrar el evaluado. (Robbins & Judge, 2013).

#### **ii- Incidentes críticos**

Los incidentes críticos se basan en toda la atención que tenga el evaluador en fijarse en puntos clave del comportamiento del empleado, que ayuden a diferenciar entre un trabajo realizado con y sin eficacia. Sólo se mencionan comportamientos específicos y no aspectos definidos remotamente de la personalidad. Aquí el evaluador narra anécdotas sobre las actividades que hizo el empleado y si fueron de manera eficaz o no. Al momento de realizar una lista de incidentes críticos, esta ayudará a identificar qué comportamientos son deseables y cuáles no lo son, para ayudar a su mejora (Robbins & Judge, 2013).

#### **iii- Escalas gráficas de calificación**

En cambio, uno de los métodos más populares en la evaluación del desempeño es el uso de gráficas de calificación. Este método es el conjunto de factores del desempeño, como: la calidad de las actividades realizadas, relevancia de los conocimientos, compromiso, iniciativa, atención, cooperación u otros. El evaluador ordena estos factores de manera incremental, usa escalas que van de cinco puntos, por lo que un factor sobre la relevancia de los conocimientos puede calificarse con uno (“poco informado sobre las actividades de su puesto de trabajo”), a cinco (“domina completamente todas

las fases del trabajo”). Sin embargo, no proporciona a profundidad la información cómo la de otros métodos como el ensayo escrito e incidentes críticos. Las escalas gráficas requieren de menos tiempo para su desarrollo, también permite el análisis y comparación de forma cuantitativa. (Robbins & Judge, 2013).

#### iv- Escalas de calificación ancladas en el comportamiento

También conocidas como (ECAC) o (EPBC) por sus nomenclaturas, este método combina elementos importantes de otros modelos como el de incidentes críticos y la escala de gráficas. Aquí se evalúa a los empleados a lo largo de un continuo; pero de acuerdo a comportamientos reales durante el trabajo y no en descripciones generales. Ejemplos de comportamiento vinculados con el trabajo y factores del desempeño se obtienen de las ilustraciones que dan los empleados sobre el comportamiento eficaz o ineficaz. (Robbins & Judge, 2013).

#### v- Comparaciones forzadas

En las comparaciones forzadas se evalúa el desempeño del trabajador contra el desempeño de otro/s trabajadores, es de medición relativa. Existen dos tipos de comparaciones forzadas que son: ordenamiento individual y por grupo (Robbins & Judge, 2013).

- **Ordenamiento individual:** Método de evaluación que ordena a los empleados del mejor al peor.
- **Ordenamiento por grupo:** Método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación en particular, tal como los cuartiles.

#### b. Modelos de evaluación de desempeño

En la bibliografía consultada, se puede encontrar varios autores que mencionan los diferentes tipos de evaluación que las empresas utilizan en la actualidad. Para este estudio, en relación a la información que maneja la ODCH, se tomó en cuenta 3 modelos: evaluación gradual, por competencias y por resultados.

##### i. Evaluación gradual

Esta a su vez, se divide en 90°, 180° y 360° grados.

- Evaluación de 90° grados

La evaluación de desempeño de 90 grados es aquella en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento en que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal. El proceso inicia cuando se establecen las competencias generales y específicas, se aplica este modelo de 90°, finalmente se recoge la información en un informe y se discute con el evaluado (Alajo & Yáñez, 2017).

- Evaluación de 180° grados

Este es un esquema sofisticado y actual, que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefe, pares y clientes. Esta se diferencia de la Evaluación de 360 grados ya que no todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan al jefe, el jefe del jefe y dos o tres pares. También pueden incluirse otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad (Rodríguez I. , 2017).

- Evaluación de 360° grados

Se la conoce como evaluación integral, es una de las técnicas más utilizada en la actualidad por las empresas, puesto que permite recopilar la información de un empleado, desde el punto de vista de sus jefes inmediatos, compañeros, clientes y subalternos. Se usa este método más en el ámbito de desarrollo que de aumento de salario. El proceso de evaluación consiste en conseguir que los responsables de las calificaciones lo hagan mediante encuestas on-line, luego se recopila el *feedback* (retroalimentación) correspondiente, para consecuentemente realizar los informes individuales que serán entregados a los colaboradores evaluados. Adicionalmente, el empleado puede reunirse con su jefe inmediato para plantearse un plan de mejora (Robbins & Judge, 2013).

- ii. Evaluación por competencias

Se ha usado a la evaluación como una herramienta para facilitar la calidad en el ámbito educativo, ya que se puede tomar decisiones con resultados deseados. Se debe entender a una competencia como al conjunto de ideas, capacidades, conocimientos, comportamientos y actitudes que tiene un individuo, adecuadas a una situación con la

finalidad de ejecutar de manera eficaz una tarea en dicha situación. Al evaluar competencias conlleva el seguimiento de procesos al momento de resolver un problema. (Ruiz, s.f).

Dentro de la evaluación de competencias, existen condiciones como: determinar los criterios para la evaluación, los cuales deben ser válidos para cada una de las competencias, estos criterios se basan en el comportamiento que tiene el individuo cuando realiza una actividad; haber establecido las actividades que realizará la persona, con el fin de evaluar las capacidades que manifieste en esa situación (Educación, 2009).

El modelo tiene como objetivo el desarrollar un sistema de mejora de conducta para los empleados, destacando la importancia de un puesto de trabajo y ayudar para que la evaluación sea de manera eficiente, sea vista con responsabilidad y la autorregulación de los implicados. (Majarrés, Castell, & Luna, 2013).

Según (Camejo, 2008), para un modelo de evaluación por competencias se requiere una dirección en donde se valore la iniciativa, toma de decisiones y los conocimientos de cada empleado para garantizar un buen desempeño en un objetivo propuesto por la organización. Existen ventajas al momento de tomar decisiones como:

- Identificación de perfiles profesionales que ayuden a la empresa con su productividad.
- Al conocer a todas las áreas de la empresa, se facilita conocer la variedad de herramientas que permitan cumplir las metas de cada departamento, también con la identificación de las debilidades para trabajar en ellas.
- Al momento de realizar una evaluación de desempeño se puede usar indicadores de gestión que sean viables, medibles, que se puedan calificar en cantidad, con el fin de observar una tendencia de un proceso en específico.
- Permite el aumento de la productividad y optimiza resultados (Camejo, 2008).

Con las ventajas mencionadas, los altos mandos evitan pérdida de tiempo y dinero en programas de formación que no sean compatibles a lo requerido por la empresa o por el trabajador. Por lo que, este modelo en la evaluación de desempeño establece objetivos para una asociación gerencial. (Majarrés, Castell, & Luna, 2013). Adicionalmente, Majarrés, et. Al, mencionan dos características adicionales:

- Modificar la producción/servicio para garantizar satisfacción al cliente (Flexibilidad laboral).
- Dinamizar planes de trabajo donde el comportamiento del individuo debe acoplarse a los diversos objetivos de la empresa (Multifuncionalidad laboral).

En cambio para (Schein, 1982), el modelo de evaluación por competencias se lo utiliza para:

- La toma de decisiones para aumentos salariales y promociones.
- Una retroalimentación para la persona evaluada, para que sepa de qué manera realiza su trabajo, la satisfacción que tengan los jefes de su trabajo.
- Reducir las opiniones subjetivas que existan durante la evaluación

### iii. Evaluación por resultados

La Administración por Objetivos y Resultados – APOR, nace alrededor de 1954, cuando al trabajo se lo consideraba más un medio de existencia que un medio de desarrollo. Esto se debió a que los administradores crearon un enfoque que se centraba en los resultados y no en el proceso. No era suficiente que la actividad se hubiera hecho, debía contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. En esos momentos las organizaciones norteamericanas estaban en depresión. por lo que, este pensamiento creó una revolución en el manejo administrativo de las empresas (García O. , 2016).

Surge como método de evaluación de desempeño en áreas de empresas con crecimiento importante, constituía un criterio en el ámbito financiero. Dicho criterio era válido, pero como enfoque global de la empresa era negativo; como consecuencia existía una distorsión profesional, puesto que las ganancias y rentabilidad de una compañía no reflejaban la condición humana y social de la misma. Esta situación para los altos mandos y subordinados era de enfado y descontento, lo que produjo conflictos entre las partes. (Benavente, 2018).

La evaluación por resultados es un proceso administrativo en donde el supervisor y empleado identifican las áreas importantes de responsabilidad, de acuerdo a los

resultados que se esperan del colaborador. Se utiliza esas medidas como guía para mejorar el área y evaluar a cada miembro del mismo (García O. , 2016).

Entre las ventajas que menciona (Benavente, 2018) de este tipo de evaluación, están:

- Al trabajar por objetivos, da claridad sobre las expectativas reales en el trabajo para todos los niveles de la compañía.
- Permite un liderazgo participativo por parte de la gerencia.
- Mediante los objetivos pueden brindar motivación y compromiso laboral en los empleados.
- Lineamiento en la planeación de acciones y una estrategia más competitiva.

De lo mencionado, se puede resumir de la APOR lo siguiente:

- La evaluación por resultados es una respuesta ante la crisis de las empresas norteamericanas al problema del manejo administrativo, para resolver el establecimiento de objetivos para solucionar problemas.
- Es un sistema que se enfoca en todos los niveles de la empresa, que se basa en el desempeño y compromiso del colaborador en su puesto de trabajo.
- Permite al líder ser más activo y ayudar a integrar los objetivos individuales y colectivos para su consecución

En ocasiones las evaluaciones son objetivas o subjetivas, las cuales no presentan una coincidencia con las calificaciones de ambas partes. Tal vez sea lo más correcto combinar diferentes maneras de evaluación para tener un campo más amplio de información para evaluar y así eliminar errores (Sum, 2015). Como objetivo principal es saber si se están cumpliendo o no los objetivos, la mayoría de las empresas lo realizan de manera anual, aunque es preferible realizarlo dos veces por año, es decir, semestralmente (Alajo & Yáñez, 2017).

### **2.2.5. Liderazgo**

Se conoce al liderazgo como un distintivo del individuo al momento de realizar una actividad en conjunto, teniendo como características fundamentales la buena comunicación y el manejo de equipo. La persona con un tipo de liderazgo efectivo se

caracteriza por fijar metas claras y realizables a largo plazo tomando en cuenta la opinión de los miembros (Delgado, 2013).

El Liderazgo es la capacidad que se tiene para conducir a un grupo con la finalidad de alcanzar un objetivo que conlleve al bien común. La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1988), citado en ODCH.

Para recalcar sobre el líder, es recordar la relevancia que tiene como cabeza de grupo en guiar a un área u organización a cumplir con las metas propuestas, muchos factores como el económico depende también de él, en el sentido de no caer en gastos innecesarios y todas las decisiones sean productivas para así generar rentabilidad de acuerdo al giro del negocio de la empresa. Es importante la funcionalidad que tiene el líder, pero sin dejar a un lado los procesos que se deben manejar en la empresa entre uno de ellos la planificación estratégica que servirá como soporte para la consecución de metas.

### **Tipos de liderazgo y funciones del líder**

Entendiendo la importancia que tiene un líder en las organizaciones como persona que guía y motiva a su equipo de manera constante, se deben aclarar las funciones del líder. Se puede encontrar los tipos de líderes existentes, que según la bibliografía revisada podrían clasificarse en cuatro grupos fundamentales (Ayoub, 2010):

- *El líder autócrata*: solo informa y da órdenes.
- *El líder persuasivo*: convence de sus decisiones y actitudes.
- *El líder consultivo*: Pide la opinión de los demás durante la toma de decisiones.
- *El líder participativo*: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

Hay que tener en cuenta que, en los tipos de liderazgo, uno no es mejor que el otro, sino que dependerá de la situación en el que se encuentre la empresa. Todo eso se dará cuenta el líder al momento de manejar un grupo, la responsabilidad y la toma de decisiones es el factor común de diferencia en los tipos de liderazgo (Ayoub, 2010). El grado de confianza implica que los miembros del equipo asuman sus responsabilidades de acuerdo a la orden del líder, el progresar y alcanzar la meta en conjunto.

Conforme la encuesta del “Barómetro de Gestión de Talento Humano” que fue

diseñado para utilizarlo a nivel de Latinoamérica y España, a los líderes se los clasifica en:

- a. Ejemplar
- b. Transparente
- c. Colaborativo
- d. Autoritario
- e. Jerárquico
- f. Paternalista

#### **a. Liderazgo Ejemplar**

Una de las características que tiene el liderazgo ejemplar es la de dirigir al grupo de colaboradores, aplicando su forma de trabajo según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Este líder al considerar estos factores ayuda a crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras las personas se consolida como equipo. El liderazgo ejemplar se basa en un enfoque un poco más dinámico para lo que se refiere a dirección de empresas. Este líder tiene una empatía y elasticidad que le permiten entender las necesidades de las personas, dirigir de manera honesta y sobre todo ser un ejemplo para los demás (Ayoub, 2010).

#### **b. Liderazgo Transparente**

El líder transparente es aquel que toma decisiones de manera que no afecte a las necesidades de la empresa y de los empleados, por lo que consulta con los subordinados. Motiva a que tanto la participación y la comunicación se desarrollen en los equipos de trabajo y en momentos como la toma de decisiones; guiando en las acciones que se tomen, todo por el bien empresarial. El perfil de este tipo de líder se basa en la empatía y paciencia, además, crea un interés común en los colaboradores, más allá de los temas estrictamente laborales, proporcionando una mirada al interior de lo que se aprende, de los errores que se han cometido o del futuro de la empresa (Ayoub, 2010).

#### **c. Liderazgo Colaborativo**

El liderazgo colaborativo es aquel que dirige a un equipo de trabajo y entregando resultados considerando el aporte de ellos como el suyo. Ayuda a crear estrategias,

métodos o ideas que ayuden con la visión o misión de la organización, además, del apoyo que ofrece durante una actividad. Los líderes colaborativos saben aprovechar lo máximo de la cultura organizacional, la experiencia, habilidades de su equipo y el espacio donde interactúa; para lograrlo debe tener la capacidad de crear relaciones, manejar el conflicto y compartir (Ayoub, 2010).

#### **d. Liderazgo Autoritario**

Es aquel líder que le gusta dar órdenes a los subordinados y espera que le hagan caso y que cumplan con lo pedido. Es positivo y dogmático, dirige mediante la inclusión de castigos o recompensas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en sus órdenes. De hecho, considera que es la única persona idónea para la toma de decisiones importantes en la empresa, y que los colaboradores son incapaces de ser líderes y más de guiarse por sí mismo; sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control, apoyo y poder. Este tipo de líder suele ser una persona con rasgos de perfeccionismo y que le cuesta delegar o asumir nuevos cambios. Su liderazgo es en ocasiones un tanto agresivo, se exige mucho a sí mismo y espera que los demás respondan con una exigencia similar (Ayoub, 2010).

#### **e. Liderazgo Jerárquico**

El líder jerárquico tiene la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los grupos gerenciales y estratégicos como también de los operativos, con el fin de conseguir objetivos comunes que son los que la empresa o negocio desea. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales. Existen diferentes tipos de empleados en una empresa que pueden responder a necesidades diferentes de liderazgo. En este caso el liderazgo jerárquico puede adaptar los requisitos a nivel corporativo con los objetivos a nivel personal de los trabajadores (Ayoub, 2010).

#### **f. Liderazgo Paternalista**

El líder paternalista se basa en la confianza que tenga con sus trabajadores dando castigos o recompensas. Su labor es que los empleados ofrezcan mejores resultados, que su desempeño sea el adecuado según las metas planificadas, por lo que su método de

dirigir y motiva se rigen en la implementación de bonificaciones por el logro de los objetivos propuestos. También hay que mencionar que ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre “paternalista” indica. Al igual que los líderes autocráticos, estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer (Ayoub, 2010).

### 2.3. Marco conceptual

Ahora bien, los términos que más se utilizaron en esta investigación son los siguientes:

**Capacitación:** La capacitación es un proceso que permite la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas con el fin de obtener un mejor desempeño de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo (Siliceo, 2016, pág. 13).

**Coaching:** El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. (Ortiz de Zarate, 2010: p. 57-58).

**Competencias:** Es el conjunto de características fundamentales de una persona, tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener un desempeño eficaz en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 2003, pág. 15).

**Desempeño laboral:** Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Molina, 2010, pág. 12).

**Experiencia empleado:** Es la suma de interacciones significativas y memorables que definen la relación entre una persona trabajadora y la organización, desde el reclutamiento hasta la eventual desvinculación (Humá, 2016, pág. 2)

**e-learning:** Se considera al e-learning como una evolución de la educación en casa, cuyos orígenes son aproximadamente a mediados del siglo XIX, en donde Sir Isaac Pitman empezó con el uso del correo postal para impartir clases de mecanografía (FAO, 2014, pág. 7).

**Formación:** Es un componente fundamental para el correcto desempeño y desarrollo de los RRHH además de ser un mecanismo para asegurar el adecuada incorporación y dotación de las habilidades humanas a la organización (Caldas, 2012, pág. 16).

**Identificación de Talento:** Son las competencias que impactan positivamente cuando la persona se encuentra en roles críticos, altos jerárquicamente hablando, más allá de ser un contribuidor individual enfocado en resultados (Charan, 2017, pág. 23).

**Líder:** El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, que consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (Delgado, 2013, pág. 51).

**Liderazgo:** Es la cualidad de una persona para manejar un grupo y que se caracteriza

por el desarrollo de una personalidad integral con una raíz y con una visión de mejoramiento del mundo a través del servicio a los demás (Delgado, 2013, pág. 56).

**Mentoring:** El mentoring dentro de la psicología organizacional, es una práctica en la cual dos personas, se comprometen durante un tiempo determinado a compartir sus ideas, convivencias, entre otros (Rodríguez J. , 2016, pág. 19).

**Plan Carrera:** Un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2011, pág. 32).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Metodología y técnicas**

Este estudio, es de tipo teórico-aplicada porque es un trabajo de investigación que utiliza los conocimientos de una determinada disciplina para explicar fenómenos o procesos que se producen en la realidad concreta. Se apoya en la contrastación de teorías con aspectos de la realidad o mediante la verificación de hipótesis. En este caso, se ha definido tomar la información de la encuesta realizada por Planeta Formación Universidades de España.

“La Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentra participando en la investigación “Barómetro de Gestión de Talento Humano” a nivel de Latinoamérica y España, para identificar las prácticas referentes a la Gestión del Talento Humano en diversas Instituciones Ecuatorianas”. (Universidades, 2019).

La información obtenida se manejó con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos.

### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo ya que se trata de un método válido para la investigación de temas o sujetos específicos y como un antecedente a los estudios más cuantitativos, este tipo de estudio representa una herramienta científica invaluable.

### **3.3. Diseño**

Este proyecto es de diseño no experimental transeccional por el hecho de que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en su estado en un tiempo único. La encuesta para utilizar dentro de la disertación es el “Barómetro de Gestión del Talento Humano” que mide diferentes dimensiones del área de Recursos Humanos.

En lo que respecta al cuestionario utilizado en este estudio, se generaron ciertas modificaciones entre las preguntas solicitadas por España y las utilizadas en Ecuador,

para paremetrizarlo y alcanzar una mejor comprensión por parte de los encuestados. A continuación, una tabla que permite comparar las dos instancias:

**Tabla 2: Banco de preguntas del Barómetro de Gestión de Talento Humano a nivel de España y Ecuador**

<b>Preg.</b>	<b>España</b>	<b>Ecuador</b>
9	¿Se les requiere idiomas a los jóvenes talento? En caso de un segundo idioma, identificar el nivel requerido.	¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?
17	¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso	¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?
18	¿Qué áreas de la empresa tienen retribución/remuneración variable?	¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso
22	¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potenciales (high potencial)?	¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?
23	¿Cada cuánto lo lleva a cabo?	¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potenciales (high potencial)?
24	¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?	¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo el programa de identificación de altos potenciales (high potencial)?
25	¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?	¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?
26	¿Está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?	¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?
27	Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera	¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?
28	Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera	Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera
29	Formación	Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera
30	Inversión aproximada en formación por empleado y por año.	Indique los valores porcentuales de la formación, en cada uno de los siguientes ítems
32	Modelo de evaluación de desempeño que se aplica	Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año
33	¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?	Modelo de evaluación de desempeño que se aplica
34	Porcentaje de puestos que externalizan con programas de outplacement en el último año	¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional?
35	Realiza entrevista de salida	¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de tu empresa?

### Diferencia

### 3.4. Población y muestra

Este estudio se realizó en un grupo de 78 empresas que ofrecen servicios a nivel local, nacional ó internacional. El levantamiento de la información, conforme el pedido

de la ODCH, se ejecutó durante los meses de junio y agosto del 2018, sin embargo, por razones de respuestas incompletas o no haber respondido, se quedó con una muestra de 69 organizaciones, que corresponde al 88%. Esta es una muestra no probabilística por conveniencia, ya que se basa en un proceso en el que todos los individuos de una población no tienen la oportunidad de ser escogidos para la investigación; sino aquellos que tuvieron accesibilidad a la herramienta informática.

### **3.5. Fuentes de información primaria y secundaria**

Para la recolección de datos se utilizó fuentes bibliográficas; como herramienta directa, se dio la encuesta para el levantamiento de información y de ésta, para este estudio, se tomó la dimensión de desarrollo, misma que permite entender la realidad de cómo las empresas manejan el área de Recursos Humanos. Una vez realizadas las encuestas y el análisis respectivo, se presenta este informe del diagnóstico, el cual incluye resultados de las encuestas, recomendaciones o estrategias de mejora, sobre la base de la dimensión escogida.

### **3.6. Consideraciones éticas**

De acuerdo a la metodología que se utilizó en esta investigación, el instrumento de medición es el que España entregó a la Facultad de Psicología, adaptado para el Ecuador, tomando en cuenta la descripción brindada por Planeta Formación Universidades. Para el estudio no existió investigación de campo directamente, sino a través de una herramienta informática, por lo que no se dio ningún riesgo ya que sus preguntas no afectaron a la psique de los encuestados, lo que conllevó a requerir un consentimiento informado.

### **3.7. Análisis de resultados**

El barómetro fue desarrollado con 39 preguntas enfocadas en la gestión del talento humano y que a su vez se subdividió en 4 dimensiones: atracción, desarrollo, vinculación, desvinculación. Según el barómetro, las preguntas relacionadas a la dimensión de desarrollo son de la 22 a la 33, sin embargo, para complementar la información con resultados brindados en las demás preguntas, se realizó un análisis de todo el cuestionario, en donde se identificó 16 preguntas que convenía estudiarlas, entre

estas se encuentran las 11 mencionadas anteriormente (se retiró la pregunta 31 puesto que solicitaba datos económicos, respecto a valores invertidos en formación y no se obtuvo datos suficientes para incluirla en el análisis); adicionalmente, se tomaron en cuenta 5 preguntas que se describen en el siguiente acápite.

### **Definiciones de los 5 factores – Dimensión Desarrollo**

La dimensión de desarrollo tiene 5 factores que el barómetro, destaca:

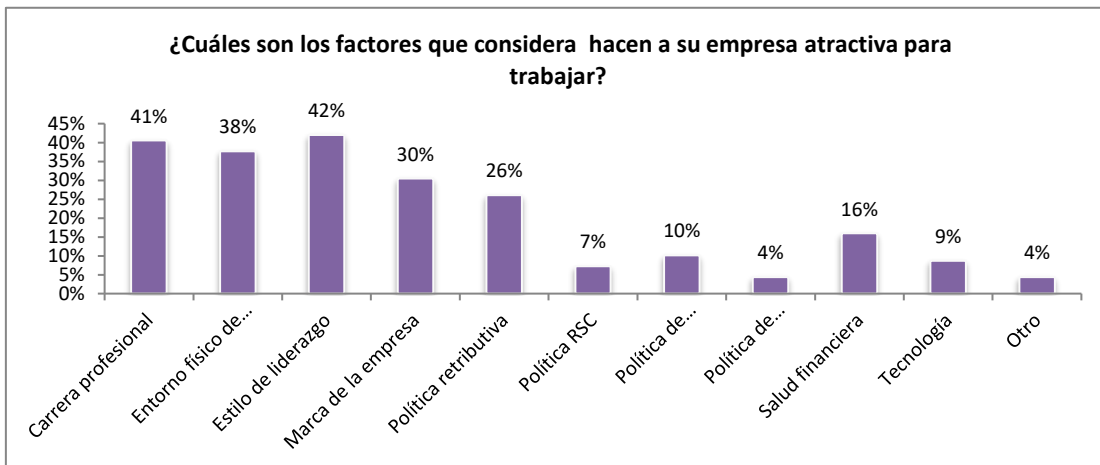
**Tabla 3: Definición de los 5 factores**

<b>Factores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Concepto</b>
<b>Liderazgo</b>	9, 18c y 35	Es la cualidad de una persona para manejar un grupo y que se caracteriza por el desarrollo de una personalidad integral con una raíz y con una visión de mejoramiento del mundo a través del servicio a los demás (Delgado, 2013, pág. 56).
<b>Desempeño laboral</b>	22,32,33 y 34	Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Molina, 2010, pág. 156).
<b>Identificación de talento</b>	9, 18, 23, 24 y 25	Son las competencias que impactan positivamente cuando la persona se encuentra en roles críticos, altos jerárquicamente hablando, más allá de ser un contribuidor individual enfocado en resultados (Charan, 2017, p.23).
<b>Formación</b>	18 y 30	Es un componente fundamental para el correcto desempeño y desarrollo de los RRHH además de ser un mecanismo para asegurar el adecuada incorporación y dotación de las habilidades humanas a la organización (Caldas, 2012, p.16).
<b>Plan Carrera</b>	9, 17, 18, 22, 26, 27, 28 y 29	Un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2011, pág. 57).

### **Resultados Globales – Dimensión Desarrollo**

Cada una de las 16 preguntas, se presenta con los resultados globales:

Pregunta 9: obtuvo los siguientes resultados:



**Figura 2: ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?**

Cinco de los factores que fueron mencionados en esta pregunta, tienen valores superiores al 25%. Uno de ellos, ¿Qué hace atractivo un lugar para trabajar?, es el estilo de liderazgo con un 42%, seguido de la carrera profesional con 41% y los 3 que le siguen son: entorno físico con el 38%, la marca de la empresa con el 30% y la política retributiva con el 26%. En cambio, con el 4% se presentan la política de sostenibilidad y el medio ambiente, respectivamente, siendo las que aparecen como menos atractivas para trabajar en una empresa.

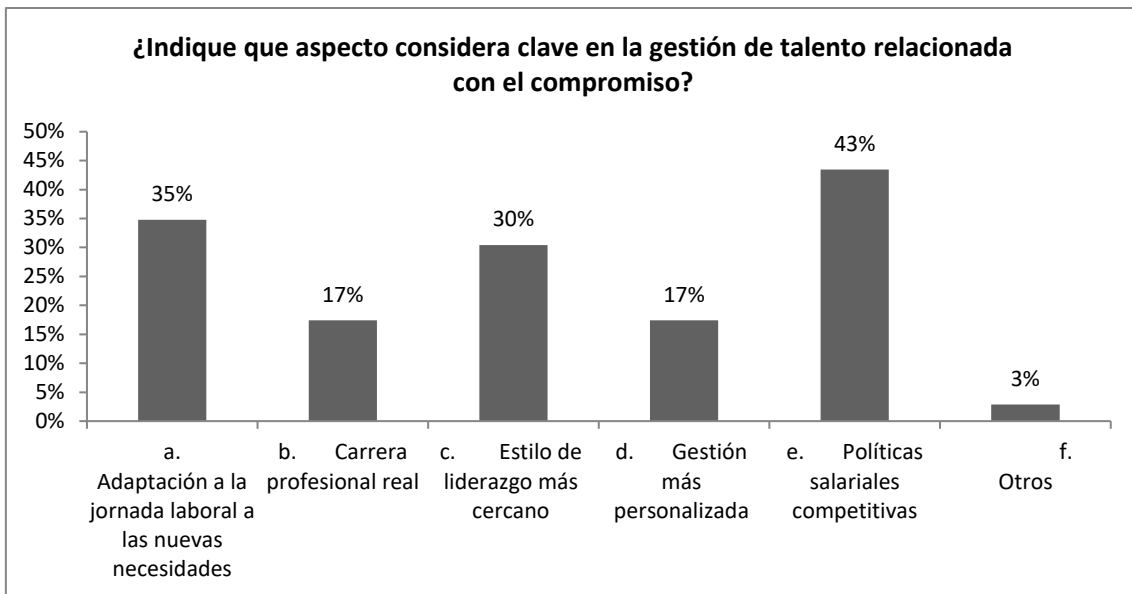
Pregunta 17:



**Figura 3: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

El 58% de las empresas disponen de políticas o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados y el 42% no.

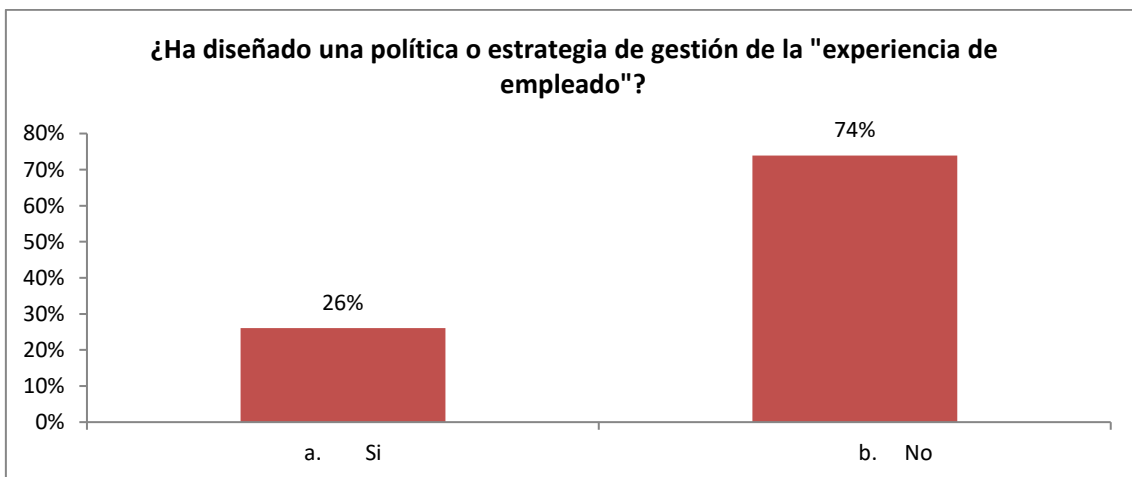
Pregunta 18:



**Figura 4: ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?**

El 43% de las empresas consideran que las políticas salariales competitivas son clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso, seguido de un 35% en cuanto a la adaptación de la jornada laboral a las nuevas necesidades y un 30% en cuanto al estilo de liderazgo más cercano.

Pregunta 22:



**Figura 5: ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?**

El 74% de las empresas mencionaron que no han diseñado una política o estrategia para la gestión de la experiencia de empleado y el 26% si lo ha hecho.

Pregunta 23:

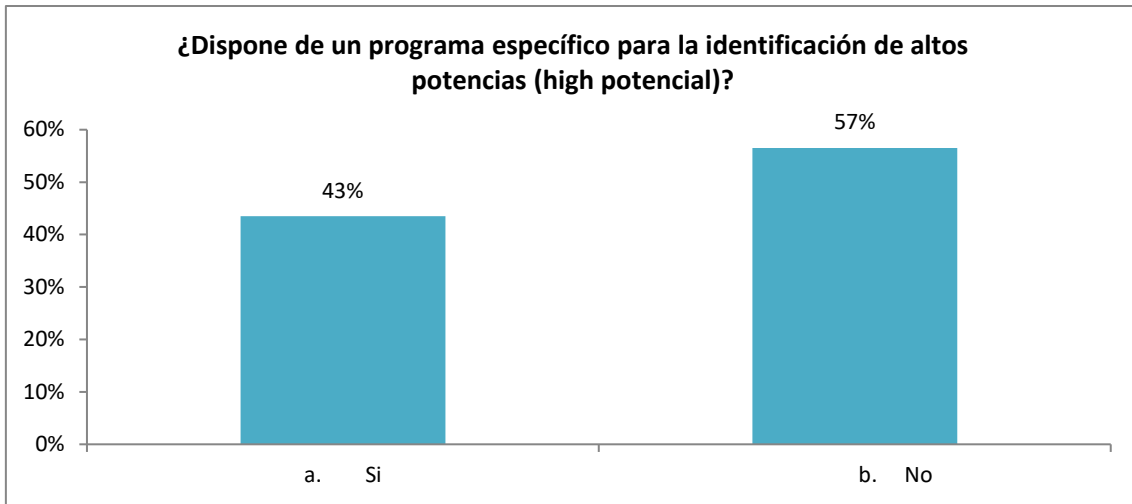


Figura 6: ¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potencias (high potencial)?

El 57% de las empresas no disponen de un programa específico para la identificación de altos potenciales, en cambio el 43% si dispone de un programa.

Pregunta 24:

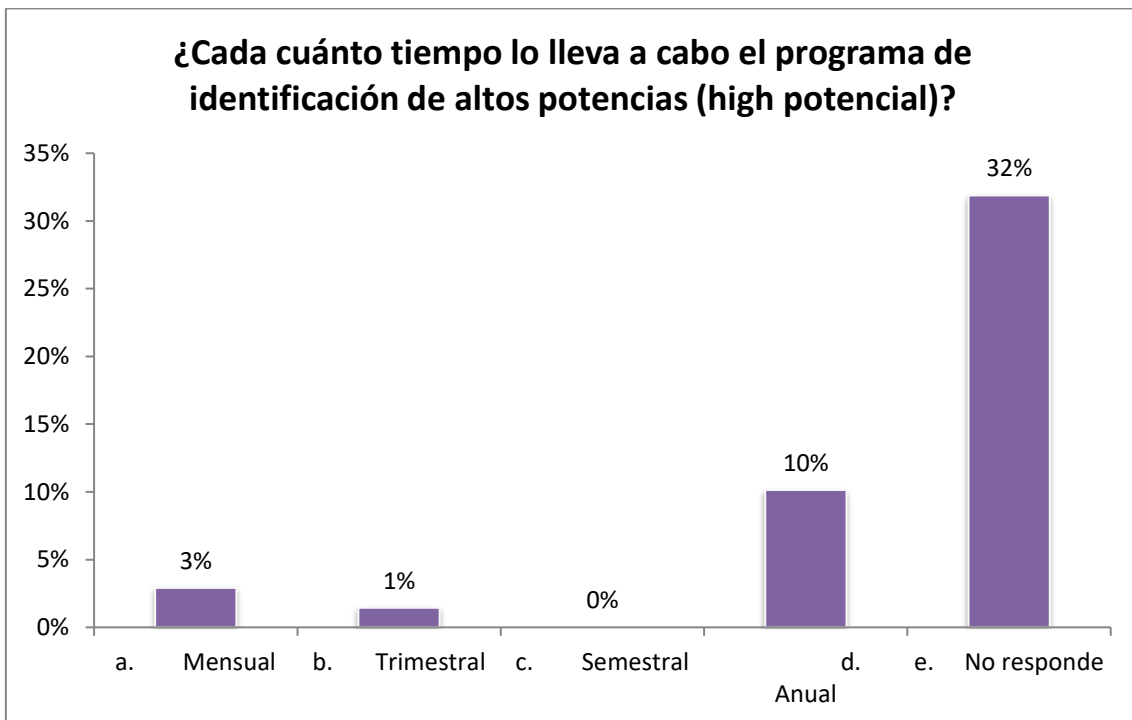


Figura 7: ¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo el programa de identificación de altos potencias (high potencial)?

El 32% de las empresas no respondieron a esta pregunta, puesto que no disponen de un programa de identificación de talento. Sin embargo, quienes sí disponen del programa, mencionan que, en un 10% lo realizan anual.

Pregunta 25:

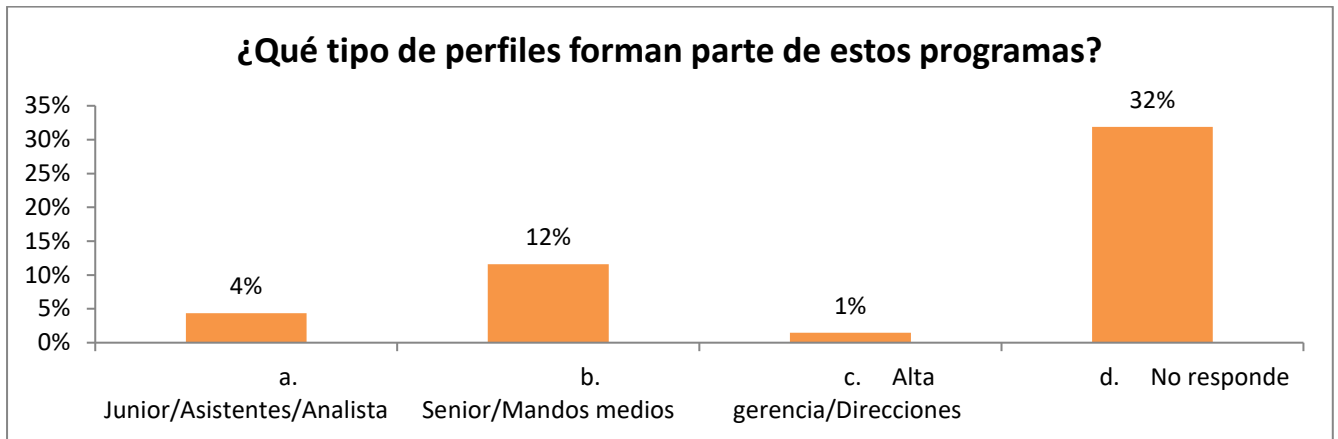


Figura 8: ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?

El 32% de las empresas no respondieron a esta pregunta, por no disponer de un programa de identificación de talento. Las empresas que si lo ha desarrollado, el 12% realiza el programa en perfiles Senior/Mando medios.

Pregunta 26:

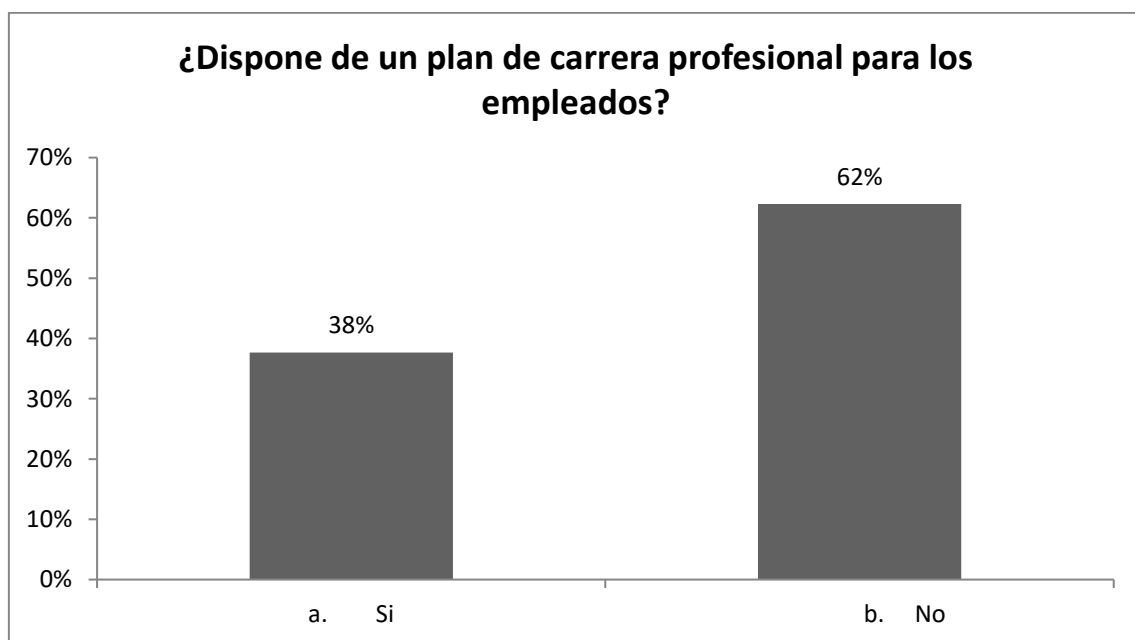


Figura 9: ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?

El 62% de las empresas no disponen de un plan de carrera profesional para los empleados.

Pregunta 27:

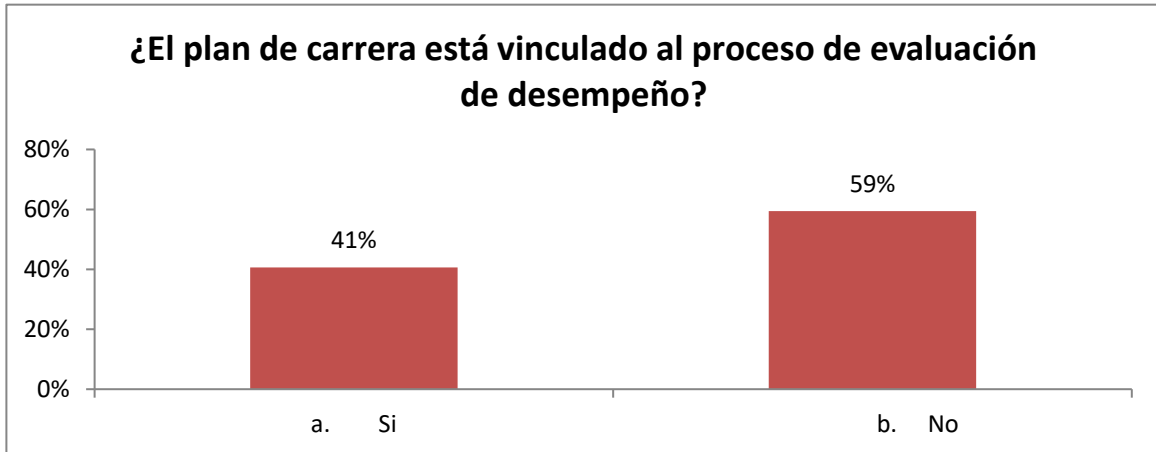


Figura 10: ¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?

El 59% de las empresas consideran que el plan de carrera no está vinculado al proceso de evaluación de desempeño.

Pregunta 28:

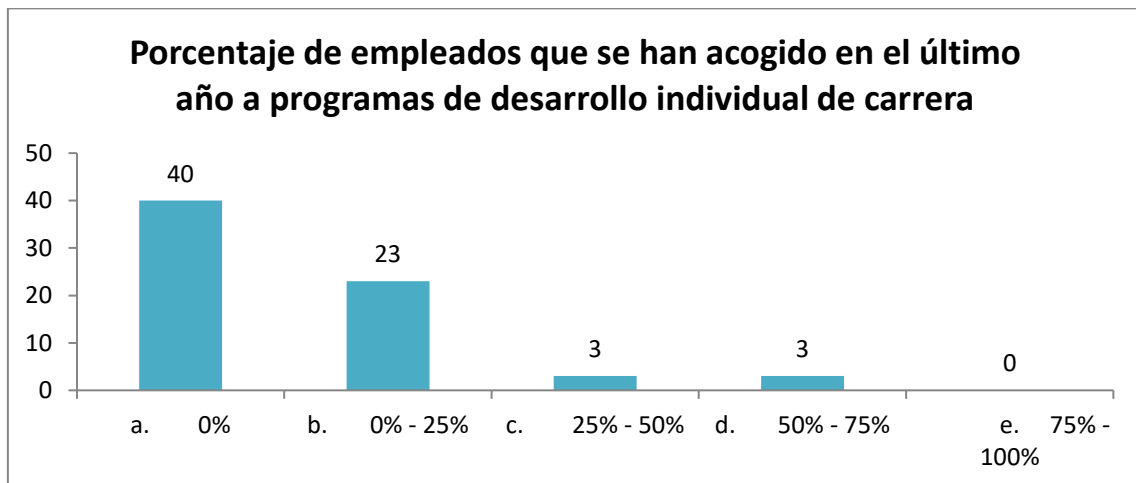


Figura 11: Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera

En cuanto al desarrollo individual de carrera, 40 empresas mencionan que los empleados no se han acogido a ningún programa individual en el último año; apenas 23

empresas indican que un total inferior al 25% de sus empleados se ha acogido a este tipo de programas. Las 6 empresas restantes, refieren haber tenido entre el 25% y el 75% del personal en esta gestión. Ninguna empresa menciona realizarlo en el 100% de su personal.

Pregunta 29:

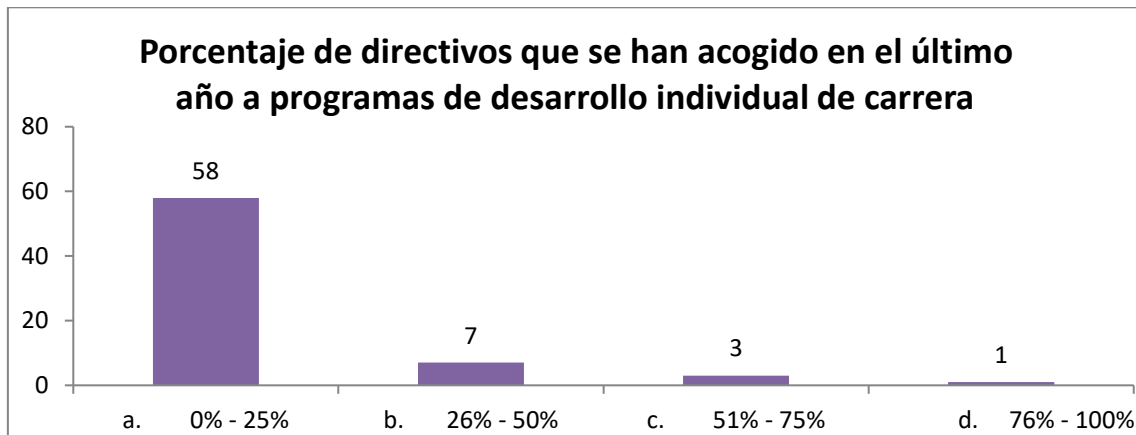


Figura 12: Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera

En cuanto al personal directivo, 58 empresas mencionan no tener a ningún directivo en un plan de desarrollo individual de carrera y solo 7 empresas lo tienen en un 50%.

Pregunta 32:

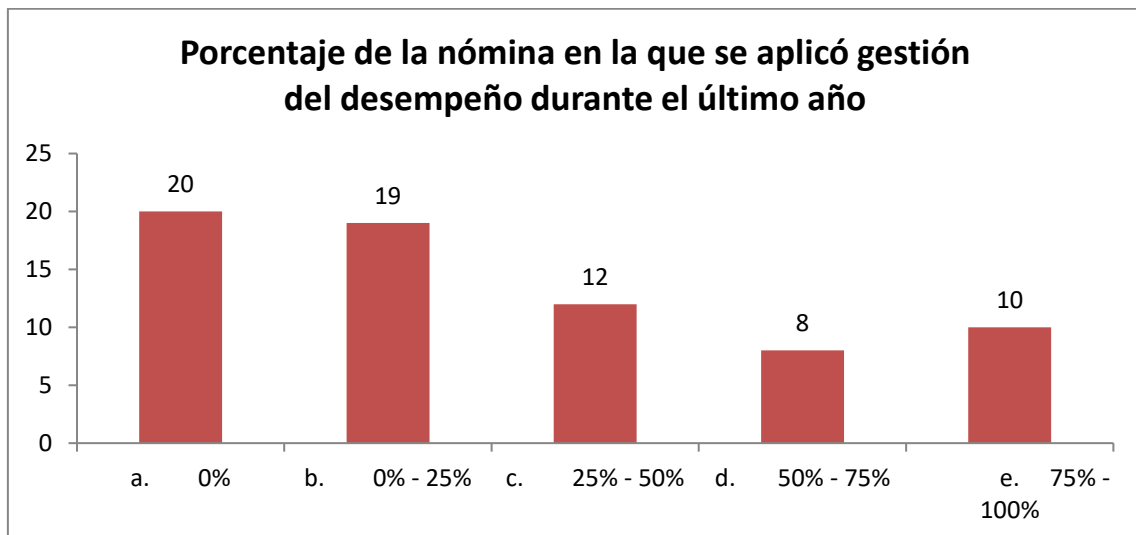


Figura 13: Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año

20 empresas consideran que no se realizó ningún tipo de gestión para el desempeño del personal; 19 mencionan que hubo aplicación en menos del 25% del personal en nómina; 12 empresas, es decir el 17% tuvieron un rango entre 25% y 50% de su personal evaluado. Apenas el 14%, que corresponde a 10 empresas utilizan esta gestión sobre el 75% de su personal.

Pregunta 33

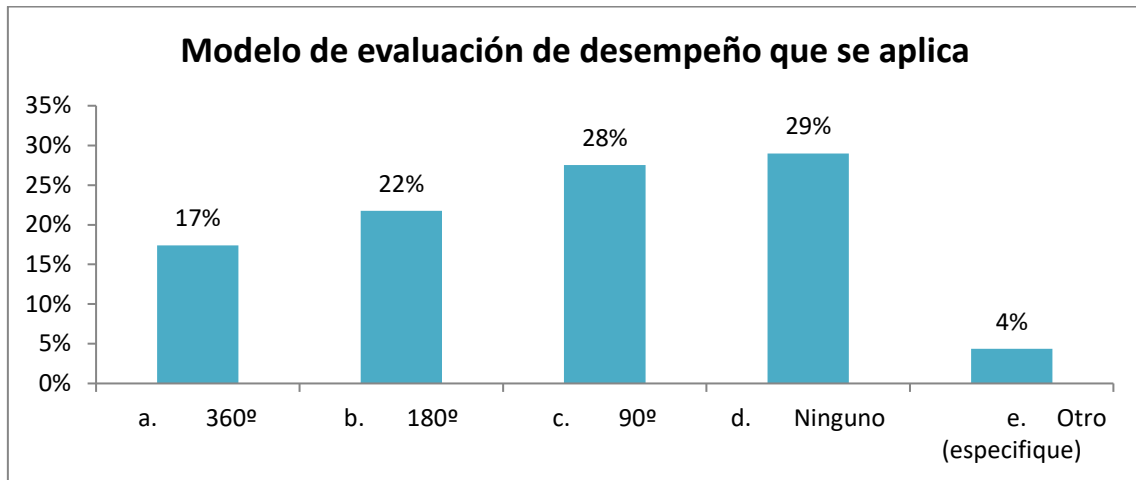


Figura 14: Modelo de evaluación de desempeño que se aplica

Al retirar el 29% que no aplican ningún modelo de evaluación, se puede verificar que, el 28% de las empresas que, si realizaron la gestión del desempeño, utilizan como modelo de evaluación de desempeño el de 90°, seguido del 22% que lo hacen con el modelo de 180°, 17% con 360° y apenas un 4% utilizan otros modelos de evaluacion.

Pregunta 34:

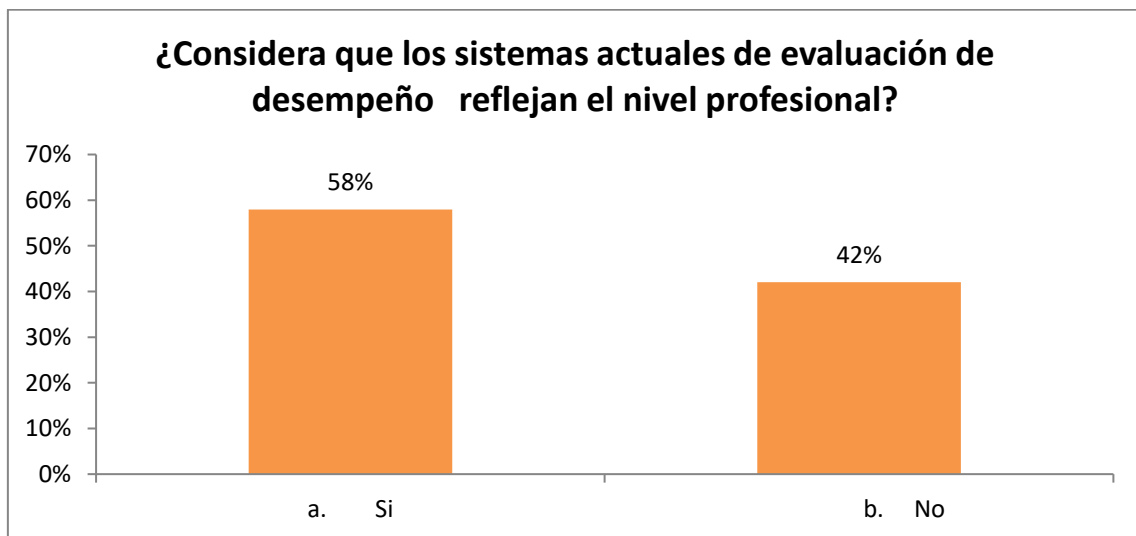


Figura 15: ¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional?

El 58% de las empresas afirman que los sistemas actuales de evaluación de desempeño SI reflejan el nivel profesional de su gente.

Pregunta 35:

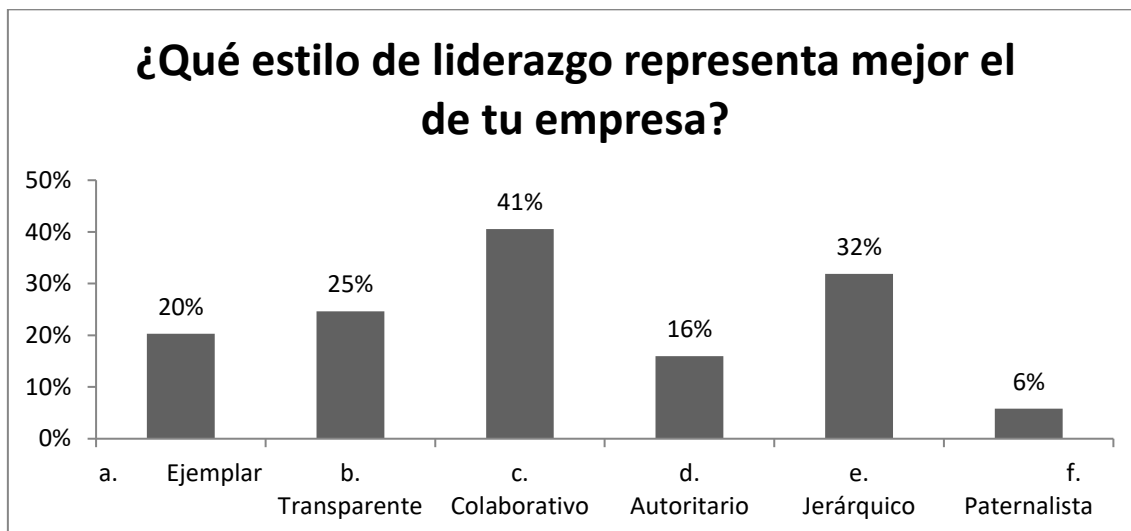


Figura 16: ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de tu empresa?

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en los liderazgos que son considerados los ideales: transparente 25%, colaborativo 41%, ejemplar 20%, se encuentra que, en la mayoría de empresas, los tipos de liderazgo encontrados presentan un porcentaje mayor que los que son considerados menos rescatables: autoritario 16%, jerárquico 32% y paternalista 6%.

Finalmente, la pregunta que se presenta a continuación, ha sido analizada de diferente manera, en vista de que tiene 6 literales y cada uno con 4 opciones de respuesta:

Pregunta 30: Indique los valores porcentuales de la formación, en cada uno de los siguientes ítems:

- % de empleados que han recibido formación en el último año
- % de empleados que han participado en el último año en programas de coaching.
- % de directivos que han participado en último año en programas de coaching
- % de empleados que han participado en el último año en programas de mentoring.
- % de directivos que han participado en último año en programas de mentoring
- % de formación e-learning sobre en el total de la formación

**Tabla 4: Valores porcentuales de los programas de formación**

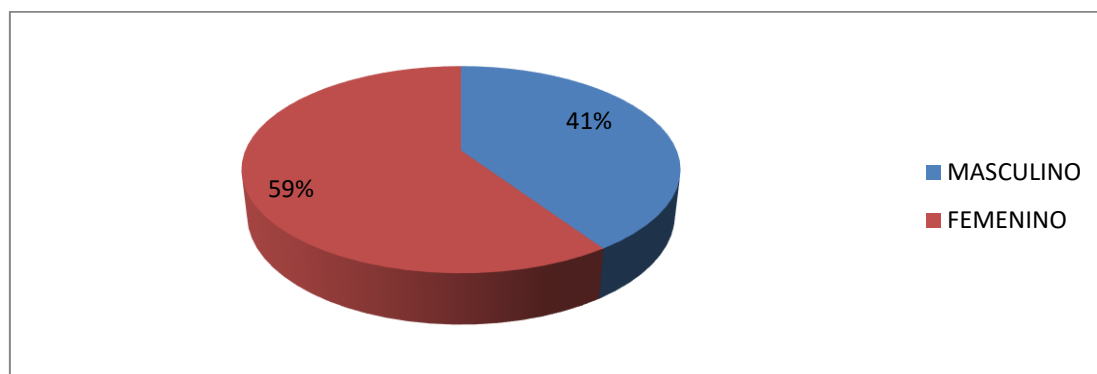
RANGO	30a	30b	30c	30d	30e	30f
0%-25%	51	58	61	63	65	60
26%-50%	9	7	4	3	1	6
51%-75%	4	0	0	0	1	0
76%-100%	3	2	3	1	0	2
no responde	2	2	1	2	2	1
<b>TOTAL</b>	69	69	69	69	69	69

La respuesta más relevante de esta información se ubica en el rango de 0 a 25% que representa el porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año, siendo un promedio de 60 de las 69 empresas que responden a los 6 programas encuestados. Es decir, en un 87%, la respuesta indica que, menos del 25%, fueron atendidos en este factor.

Realizando un análisis individual a la diferencia, se encuentra que, el 13% de empresas mencionan que han recibido formación en el último año, mientras que el 10% afirman que han participado en el último año en programas de coaching; y, finalmente, el 8.7% afirma haber participado en programas de e-learning, en un rango de 26% a 50%. Los demás datos, se puede ver que no son relevantes.

### 3.7.1. Datos Demográficos

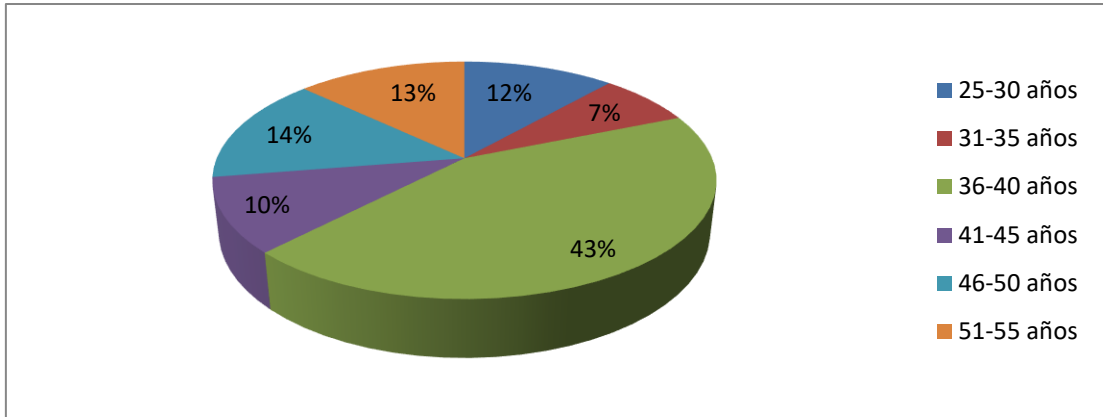
#### 3.7.1.1 Género



**Figura 17: Género**

Con respecto al género se encontró que 41 personas que respondieron eran de género femenino, que corresponde al 59 % y 28 masculinos, lo que representa el 41%.

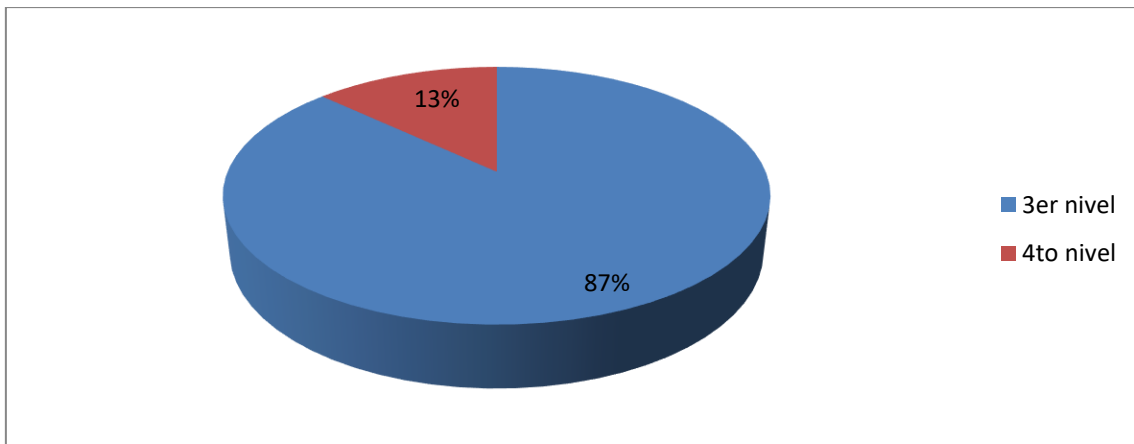
#### 3.7.1.2 Edad



**Figura 18: Edad**

Con respecto a la edad se encontró que, el 43% de quienes respondieron a esta encuesta, se encuentran en el rango entre 36-40 años, sólo el 7% se encuentran en el de 31-35 años. El 50% restante, va entre 25 y 30 años o entre 41 y 55 años de edad.

### 3.7.1.3 Nivel de formación



**Figura 19: Nivel de formación**

De acuerdo al nivel de formación, el 87% de las empresas tienen como encargados de Recursos Humanos con títulos del 3er nivel y el 13% de 4to nivel.

### 3.7.1.4 Título obtenido

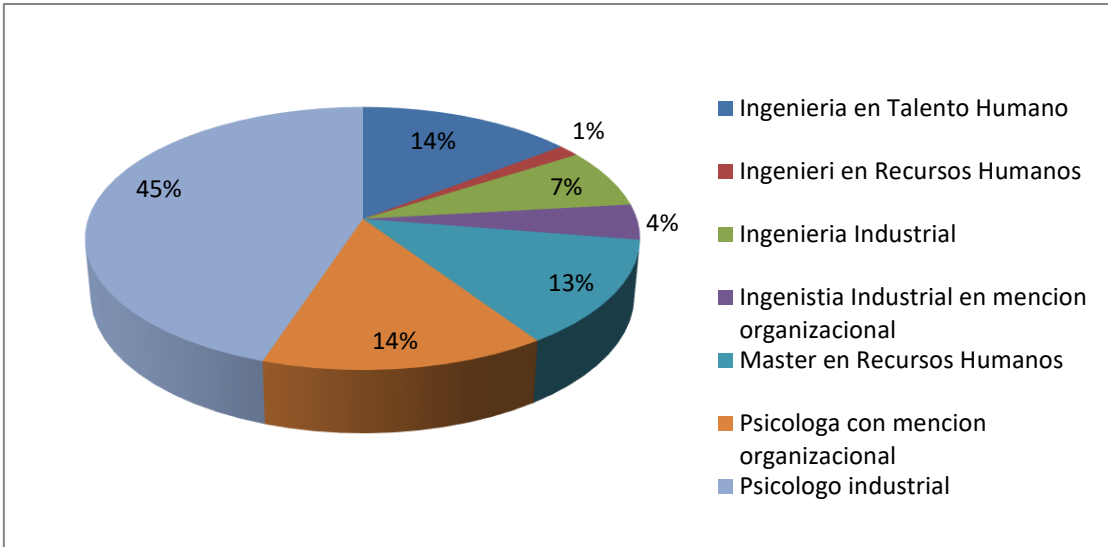


Figura 20: Título obtenido

El último título obtenido por los encargados del área de Recursos Humanos fue de Psicólogo Industrial en un 45%, seguido de Ingeniería en Talento Humano y Psicólogo con mención organizacional con un 14%, seguido de un 13% que indican tener maestría.

### 3.7.1.5 Cargo actual

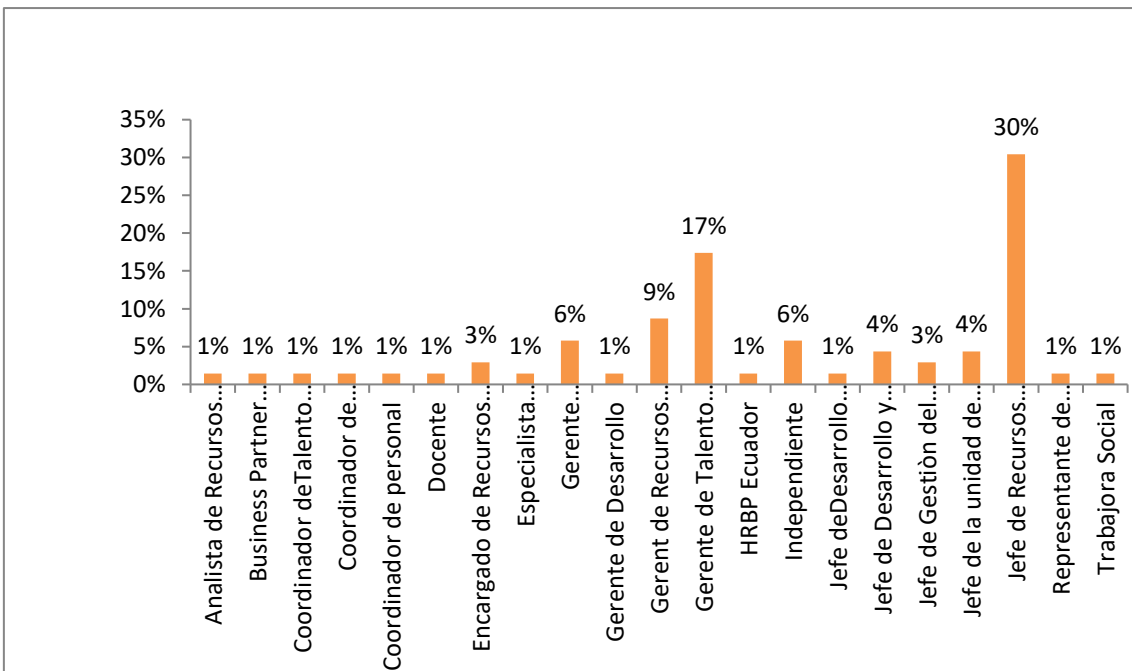


Figura 21: Cargo actual

El nombre y el nivel del cargo actual en el área de Recursos Humanos de los representantes que respondieron a la encuesta es muy variado, encontrándose que, la suma de puestos de Jefatura, corresponde al 42%, seguido de puestos gerenciales con un 33%. El 25% restante tiene una variedad de nombres que representan diferentes niveles de responsabilidad.

### 3.7.1.6 Área/Departamento

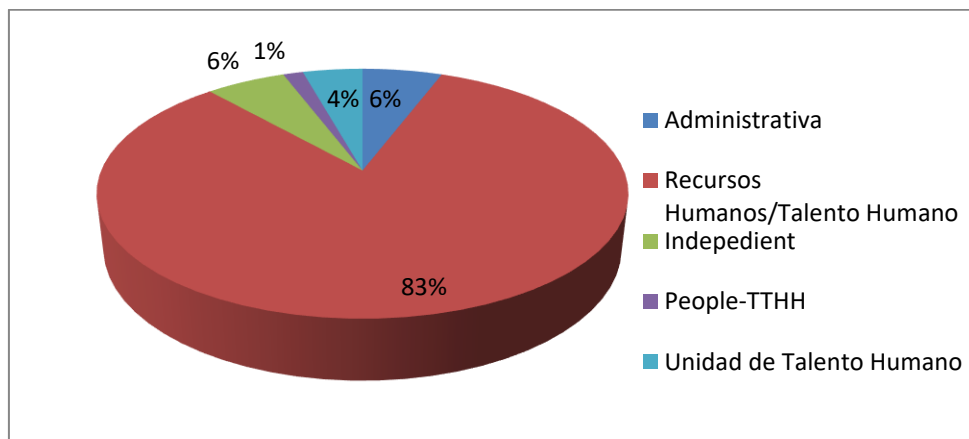


Figura 22: Área/Departamento

De los representantes de cada empresa, el 83% pertenecen al área de Recursos Humanos, seguidos del área administrativa o independiente, cada una con un 6%.

### 3.7.1.7 Años en el cargo

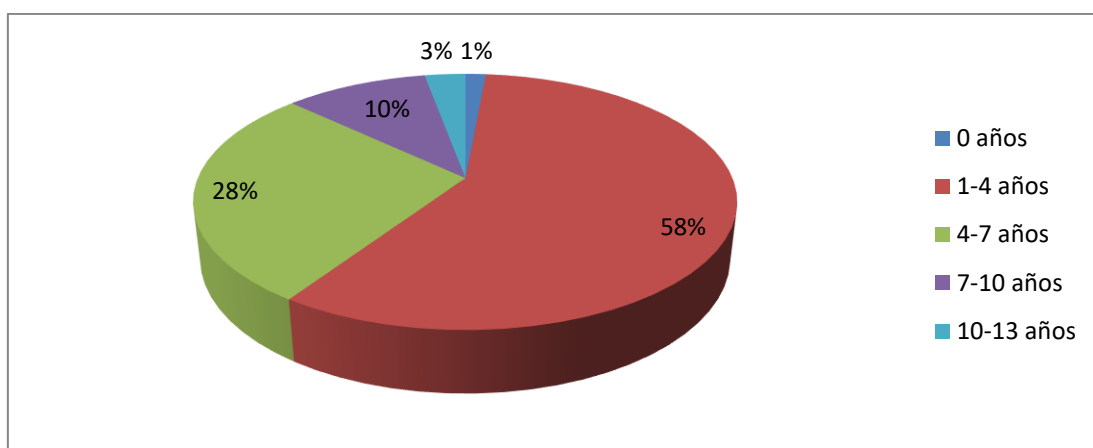


Figura 23: Años en el cargo

El 58% de las empresas respondieron que se mantienen en el rango, por un lapso entre 1 a 4 años, seguido de 4-7 años con un 28%.

### 3.7.1.8 Número de empleados en la institución

Debido a que 6 empresas de las que respondieron la encuesta, presentan un total de empleados que rompe el esquema general, han sido retiradas para este gráfico y corresponden a: 3 que mencionan tener dos empleados, 2 con 10.000 y 1 con 45.000. Por lo tanto, en este gráfico, se analizan 63 empresas.

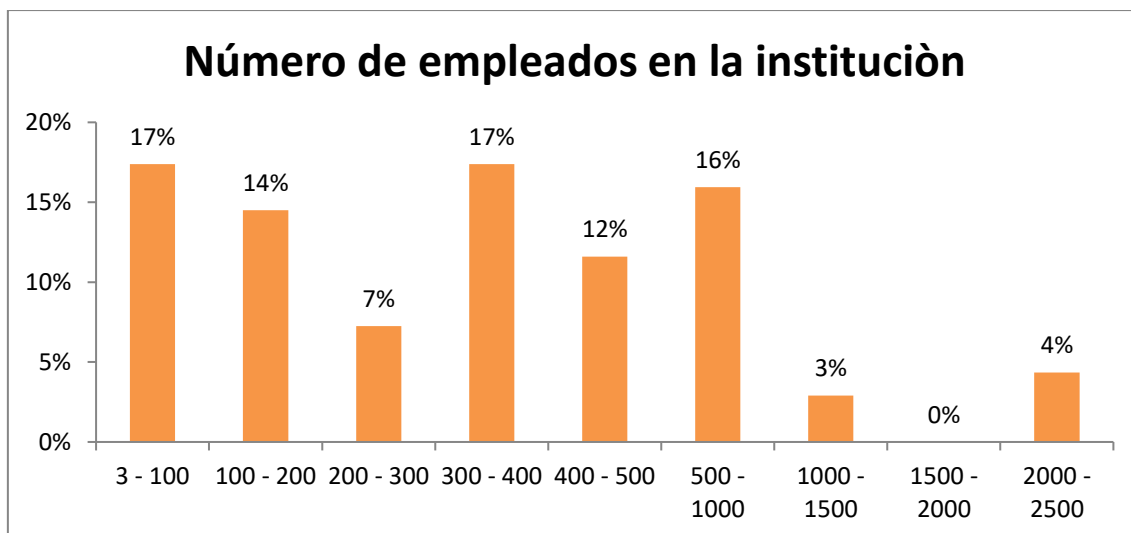


Figura 24: Número de empleados en la institución

Un grupo de empresas de 3 a 100 empleados, representa el 17%, otro grupo con un total de entre 300 y 400, tiene igual porcentaje; a su vez, el 16% tiene entre 500 a 1000 colaboradores. Solo 3 empresas mencionan una nómina de 2000 a 2500 colaboradores que corresponde al 4%.

### 3.7.2. Tipos de Instituciones

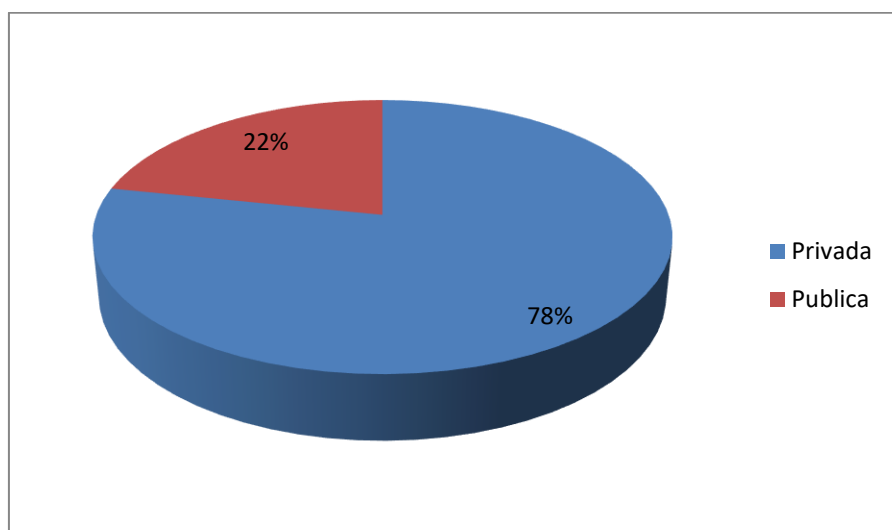


Figura 25: Tipos de instituciones

Con respecto al tipo de institución, el 78% de las empresas corresponden al sector privado y el 22% al público.

### 3.7.2.1 Cobertura de servicio

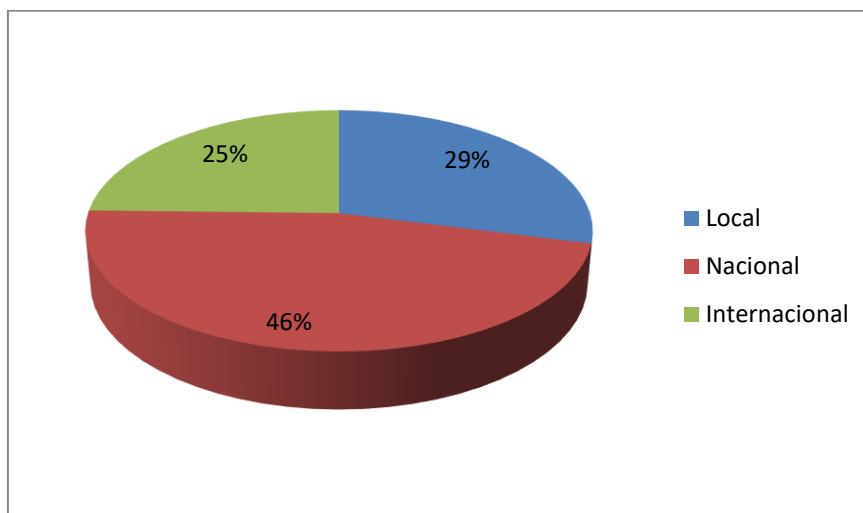


Figura 26: Cobertura de servicio

De acuerdo a la cobertura de servicio, el 46% de las empresas brindan servicio a nivel nacional, el 29% a nivel local y el 25%, internacional. Cabe destacar que, para el cumplimiento de objetivos de este estudio, algunos datos son analizados en relación a su cobertura.

## Resultados por factores

### Factor 1: Identificación de talento

Tabla 5: Preguntas usadas en el factor de identificación del talento

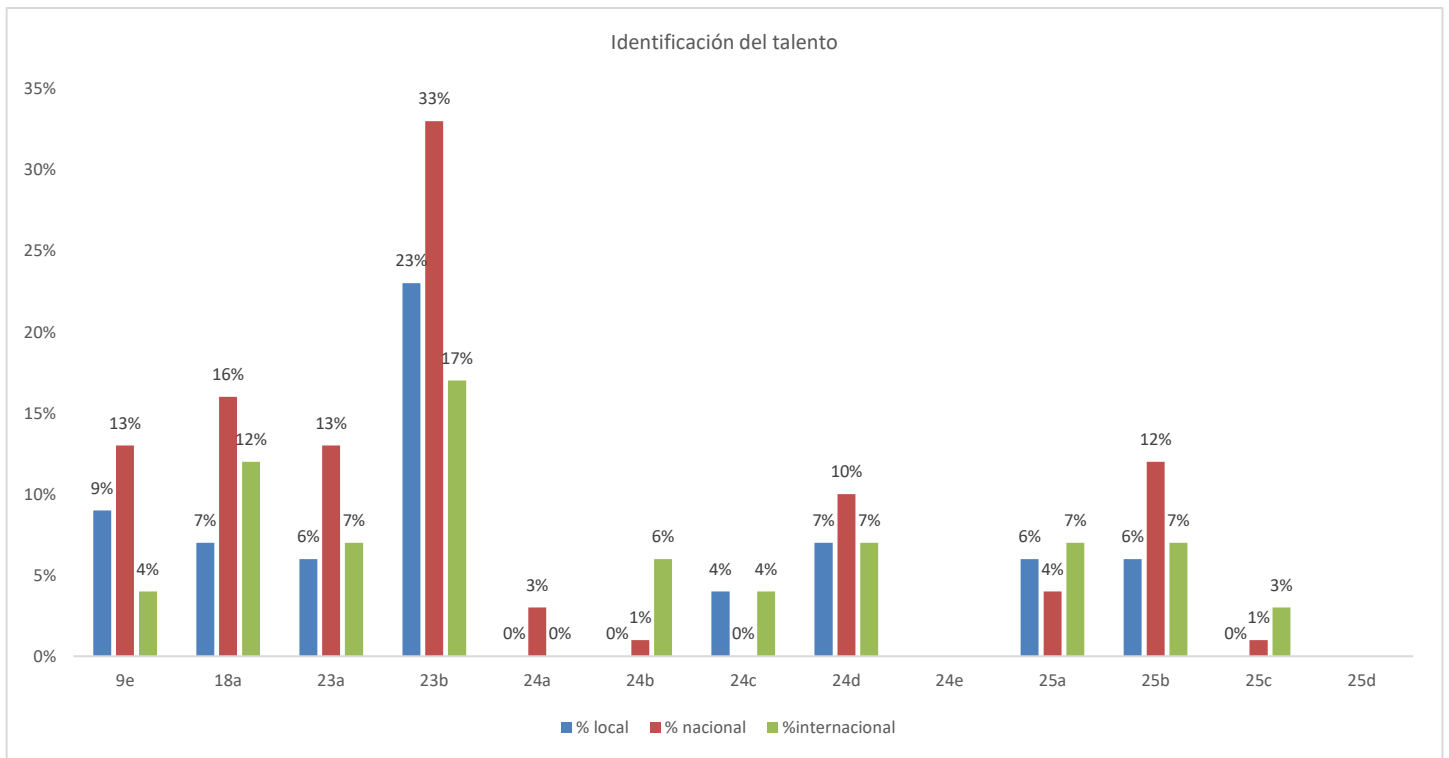
Factor 1: Identificación del talento			
Pregunta	Opciones	Núm.	%
9. ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?	Política retributiva	18	26%
18. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?	Adaptación a la jornada laboral a las nuevas necesidades	24	35%
23. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potencias (high potencial)?	a. Si	30	43%
	b. No	39	57%
24. ¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo el programa de identificación de altos potencias	a. Mensual	2	3%
	b. Trimestral	16	23%

(high potencial)?	c. Semestral	6	9%
	d. Anual	6	9%
	e. No responde	39	57%
25, ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?	a. Junior/ Asistente /Analista	13	19%
	b. Senior/ Mandos medios	16	23%
	c. Alta gerencia/ Dirección	1	1%
	d. No responde	39	57%

Las preguntas 9, 18, 23, 24 y 25, fueron utilizadas para el análisis de la identificación del talento, es decir modelo de selección de High Potential. Son 39 empresas quienes respondieron que no disponen de un programa específico de altos potenciales, es decir el 57%. Con respecto a la pregunta 9, los factores que considera hacen a su empresa atractiva, el resultado que mayor porcentaje obtuvo fue el de Política retributiva con un 26%. En cuanto a la pregunta 18, los aspectos que considera clave en la gestión del talento, relacionada con el compromiso, fue un total de 35% que corresponde a 24 empresas que dieron esta como respuesta positiva.

Las preguntas 23, 24 y 25, tienen un esquema de opción de respuesta, en donde, en cuanto a la disposición de un programa de identificación, el 43% dio respuesta positiva, misma que se distribuye en las dos siguientes preguntas de la siguiente manera:

- En cuanto a lo más relevante en la frecuencia de uso del programa y los perfiles en los que se lo lleva a cabo, la tabla presentada permite ver que el 23% lo realizan de manera trimestral y el 23 % a su vez, se lo trabaja en Senior y mandos medios.



**Figura 27: Identificación del talento en empresas con cobertura local, nacional e internacional**

Cobertura nacional: sobresale con el 33% en la pregunta 23b: No disponen de un programa de identificación de high potential; seguido del 16% correspondiente al factor relacionado con el compromiso; el 13% en cuanto al factor atrayente para trabajar en una empresa y en la misma medida, si dispone de un plan para identificar high potencial.

Cobertura local: el 23% en la pregunta 23b: No disponen de un programa de identificación de high potential; seguido del 9% correspondiente al factor atrayente para trabajar en una empresa; el 7% factor relacionado con el compromiso; y en la misma medida las empresas que de manera anual realizan un plan para identificar high potencial.

Cobertura internacional: en este grupo, los resultados arrojaron lo siguiente:

el 17% en la pregunta 23b, que menciona no disponer de un programa de identificación de high potential; seguido del 12% correspondiente al factor relacionado con el compromiso; el 7% en tres situaciones: disponen de un plan para identificar high potencial; lo realizan de manera anual y se lo trabaja en el grupo de seniors y mandos medios.

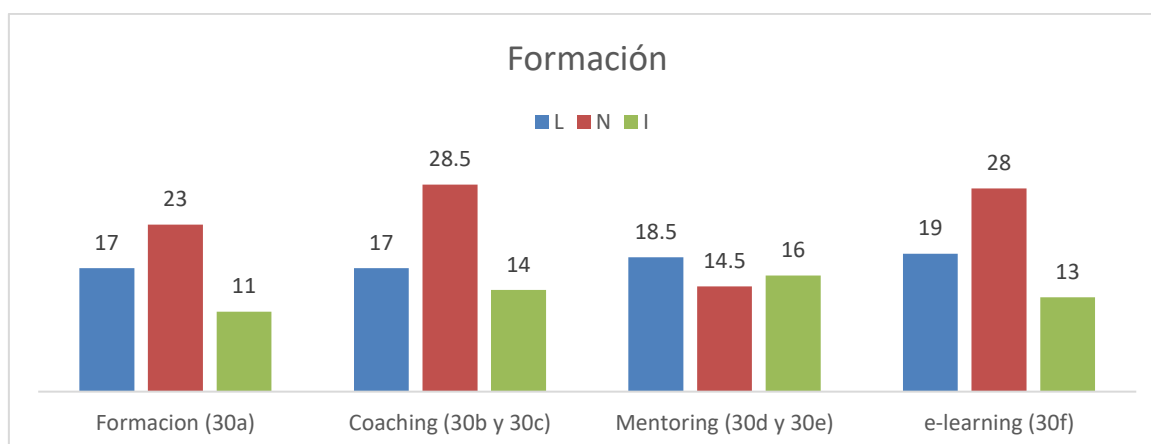
## **Factor 2: Formación**

Las preguntas 18 y 30 que corresponden a Formación, fueron examinadas en los resultados globales, de los cuales, para este análisis se toma en cuenta lo correspondiente a la gestión personalizada como elemento de formación, en donde se obtuvo un 17%; adicionalmente, se incluyen los 6 ítems de la pregunta 30, tomando en cuenta que en esta pregunta el 47% de empresas indican no hacerlo, el 53% restante si, encontrando que:

**Tabla 6: Preguntas usadas en el factor de formación**

Formación			
Pregunta	Opciones	Núm.	%
18. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?	Gestión más personalizada	12	17%
30. Indique los valores porcentuales de la formación, en cada uno de los siguientes ítems:	a. % de empleados que han recibido formación en el último año	51	74%
	b. % de empleados que han participado en el último año en programas de coaching	58	84%
	c. % de directivos que han participado en último año en programas de coaching	61	88%
	d. % de empleados que han participado en el último año en programas de mentoring	63	91%
	e. % de directivos que han participado en último año en programas de mentoring	65	94%
	f. % de formación e-learning sobre en el total de la formación	60	87%

En el siguiente gráfico, se puede ver el número de empresas, de acuerdo a su cobertura, que realizan cada uno de los programas de formación, tomando en cuenta 2 preguntas en sus resultados directos (formación e e-learning) y 2 que fueron promediadas sus dos preguntas relacionadas (coaching y mentoring):



**Figura 28: Formación en empresas con cobertura local, nacional e internacional**

Cobertura nacional: en coaching e e-learning, el total de empresas que mencionan realizarlo son 29 y 28 respectivamente, formación en 23 empresas y mentoring en apenas 15.

Cobertura local: 19 empresas realizan e-learning y mentoring; seguidas de formación y coaching en 17.

Cobertura internacional: en 16 empresas se realiza mentoring, 14 en coaching, 13 en e-learning y 11 en formación.

Cabe mencionar que algunas de las empresas pueden estar realizando más de uno de estos programas.

### **Factor 3: Plan Carrera**

**Tabla 7: Preguntas usadas en el factor plan carrera**

<b>Factor 3: Plan Carrera</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Opciones</b>	<b>Núm.</b>	<b>%</b>
9. ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?	Carrera profesional	28	41%
	Política de flexibilidad y conciliación	7	10%
17. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?	a. Si	40	58%
	b. No	29	42%
18. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?	b. Carrera profesional real	12	17%
22. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?	a. Si	18	26%
	b. No	51	74%
26. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?	a. Si	26	38%
	b. No	43	62%
27. ¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?	a. Si	28	41%
	b. No	41	59%
28. Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera	a. 0%	40	58%
	b. 0% - 25%	23	33%
	c. 25% - 50%	3	4%
	d. 50% - 75%	3	4%
	e. 75% - 100%	0	0%
29. Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera	a. 0% - 25%	58	84%
	b. 26% - 50%	7	10%
	c. 51% - 75%	3	4%
	d. 76% - 100%	1	1%

Las preguntas 9, 17, 18, 22, 26, 27, 28 y 29, fueron utilizadas para el análisis de plan carrera

Algo que las empresas están de acuerdo, es lo relacionado con la gestión del talento en el compromiso, en donde, en la pregunta 9: ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?, respondieron 28 que a la carrera profesional

De acuerdo a la pregunta 17, Disposición de políticas de gestión de fidelización, 40 empresas respondieron que, si lo tienen, correspondiendo al 58%.

12 empresas como elemento clave en la gestión del talento, esto es, en la pregunta 18. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?, el 17% de las empresas responden que es la carrera profesional real.

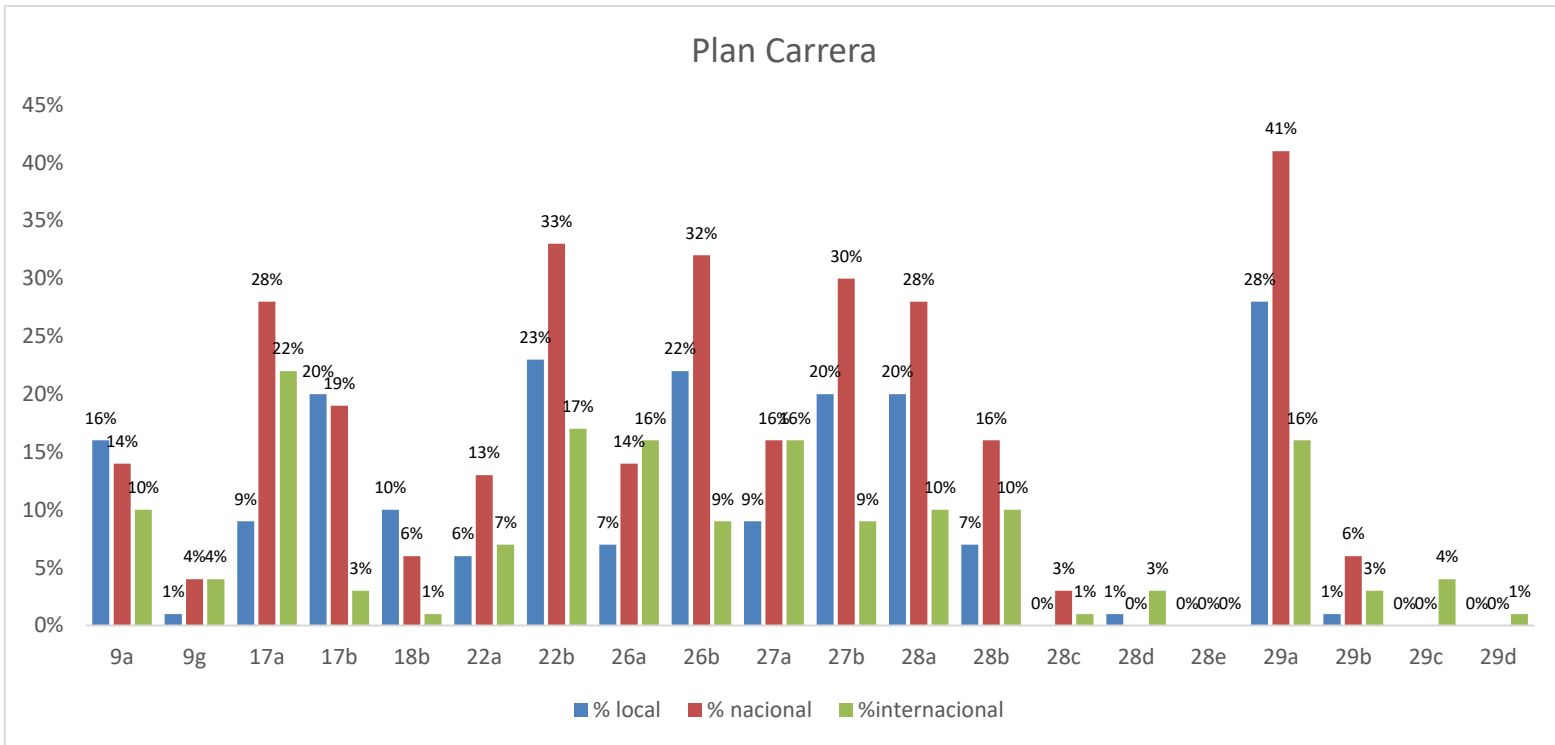
22. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?, el 74% no ha diseñado políticas de experiencia del empleado

26. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?, 43 empresas respondieron que, no disponen de un plan carrera para sus empleados, correspondiendo al 62%.

27. ¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?, el 57% de las empresas consideran que el plan carrera no está vinculado a la evaluación de desempeño.

28. Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera, el 58% de empleados no se ha acogido a un programa de plan carrera, que corresponde a 40 empresas; en cambio en 23 empresas, que son las que acogen al programa, lo realizan en sólo el 33% de sus empleados.

29. Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera, en planes de carrera para directivos lo han realizado en menos del 25% para 58 empresas, seguido de 7 empresas que lo hacen en menos del 50%.



**Figura 29: Plan Carrera en empresas con cobertura local, nacional e internacional**

Para la carrera profesional como factor atrayente para una empresa, en cuanto a la cobertura de las organizaciones encuestadas, en las que atienden, este gráfico permite ver:

- a nivel local, el 16%, sin embargo, la política de retribución es atractivo en una organización en un 4% para las nacionales. Del 58% de las empresas del Ecuador disponen de políticas o estrategias relacionadas con el compromiso para los trabajadores, sólo el 17% consideran a la carrera profesional como factor influyente en el compromiso, la cual tiene mayor incidencia en las locales con un 10%. De 18 de empresas que si han implementado políticas para la experiencia del empleado, el 13% corresponde a nacionales, de 26 empresas que si disponen de un plan de carrera, el 16% son de cobertura internacional; de los cuales consideran en mismo porcentaje que dicho plan está vinculado a la evaluación de desempeño, también las nacionales. Solo 23 de las 69 empresas que han acogido a sus empleados en programas de desarrollo individual de carrera, lo han hecho en menos del 25% de su nómina, realizándolo en mayor porcentaje las nacionales con el 16%; mismo programa para los directivos se implementó más en empresas nacionales con el 41%.

#### **Factor 4: Desempeño**

**Tabla 8: Preguntas usadas en el factor desempeño**

Factor 4: Desempeño			
Pregunta	Opciones	Núm.	%
22. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?	a. Si	18	26%
	b. No	51	74%
31. Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año	a. 0%	20	29%
	b. 0% - 25%	19	28%
	c. 25% - 50%	12	17%
	d. 50% - 75%	8	12%
	e. 75% - 100%	10	14%
33. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica	a. 360°	11	16%
	b. 180°	15	22%
	c. 90°	22	32%
	d. Ninguno	18	26%
34. ¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional?	a. Si	40	58%
	b. No	29	42%

Las preguntas 22, 31, 33 y 34 fueron utilizadas para el análisis de Gestión del Desempeño. De acuerdo a la gestión de la experiencia del empleado, 51 empresas respondieron que no lo tienen. Para la pregunta 31: Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año, el 29%, que corresponde a 20 empresas, indica no haberlo aplicado. En las empresas que mencionan si realizarlo, el modelo más utilizado es el de 90°, (22 empresas). Finalmente 40 empresas consideran que los sistemas de evaluación, si reflejan el nivel profesional de un empleado.

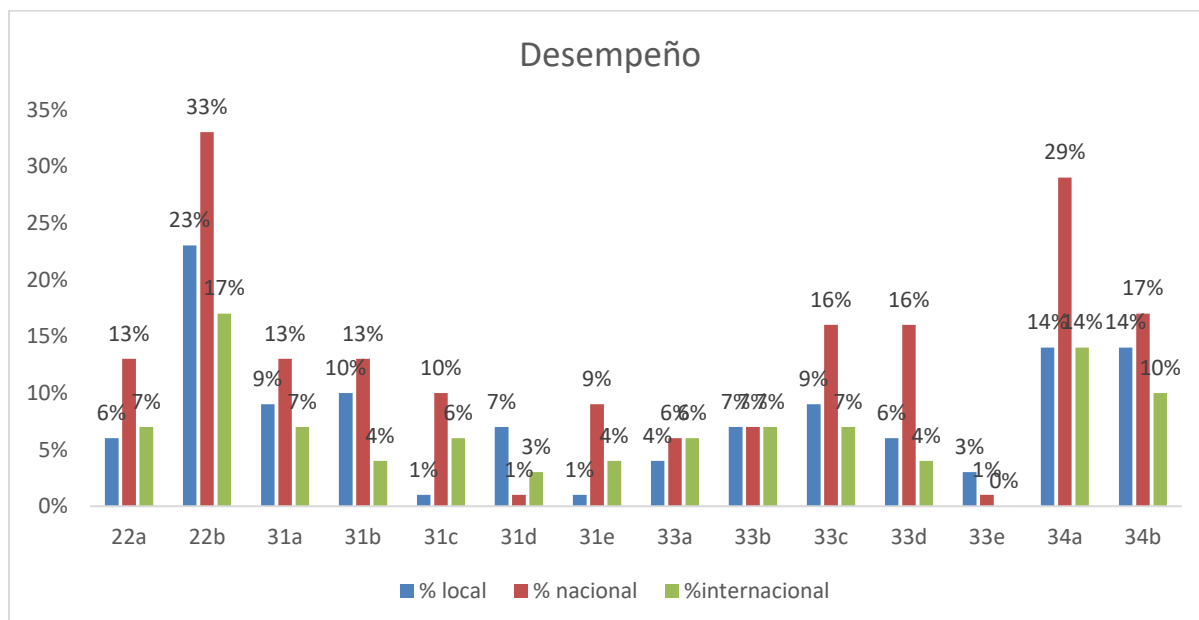


Figura 30: Desempeño en empresas con cobertura local, nacional e internacional

En relación a la cobertura, un 29% de las empresas del Ecuador no ha aplicado un modelo de gestión de desempeño en sus empleados, sin embargo, en 28% lo aplicaron

en menos de la cuarta parte de su nómina, siendo de mayor aplicación en las organizaciones de cobertura nacional. Con respecto al modelo de evaluación más usado en el Ecuador es el de 90° en 22 de las 69 empresas que corresponde al 32%, es decir 11 con cobertura nacional se aplica dicho modelo. Finalmente, el 58% de empresas que consideran que los sistemas de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional, tiene mayor efecto en organizaciones con cobertura nacional en un 29%.

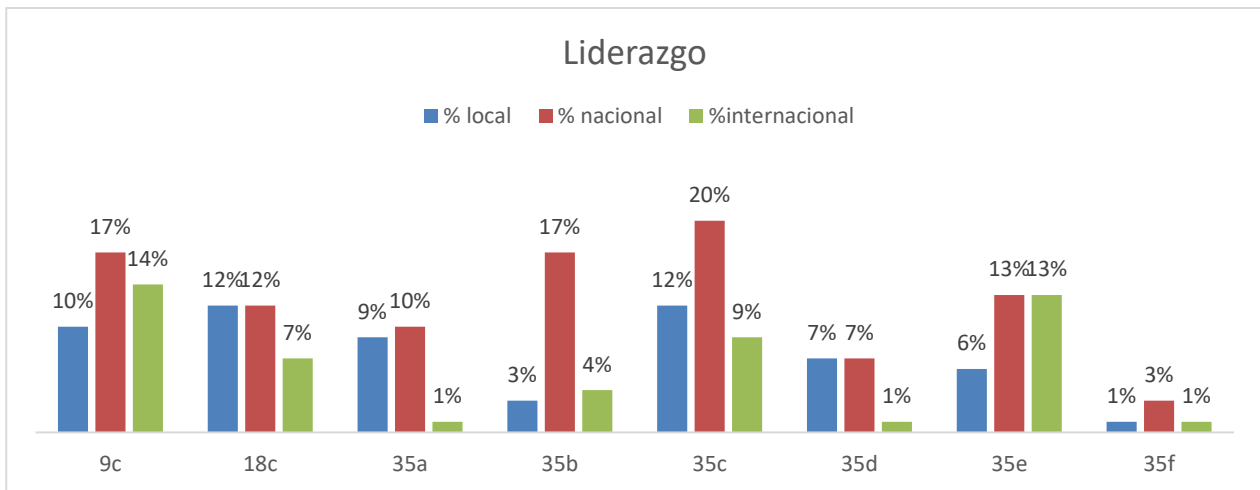
## Factor 5: Liderazgo

Tabla 9: Preguntas usadas en el factor liderazgo

Factor 5: Liderazgo			
Pregunta	Opciones	Núm.	%
9. ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?	Estilo de liderazgo	29	42%
18. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?	Estilo de liderazgo más cercano	21	30%
35. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de tu empresa?	a. Ejemplar	14	20%
	b. Transparente	17	25%
	c. Colaborativo	28	41%
	d. Autoritario	11	16%
	e. Jerárquico	22	32%
	f. Paternalista	4	6%

Las preguntas 9, 18 y 35 fueron utilizadas para el análisis del factor de liderazgo. De acuerdo a las dos primeras preguntas que se enfocan en qué hace atractiva la empresa para trabajar en ella, y el aspecto clave en la gestión del talento, destacan el estilo de liderazgo con un 42% y 30% respectivamente. Los estilos de liderazgo que más se usa en las empresas, se identifica como el colaborativo en un 41% y jerárquico en un 32%.

Para identificar los resultados por el tipo de cobertura de las empresas, se encuentra:



**Figura 31: Liderazgo en empresas con cobertura local, nacional e internacional**

El estilo de liderazgo (pregunta 9) como factor importante en una empresa alcanzó un 17% en empresas con cobertura nacional y como aspecto relacionado al compromiso (p. 18), obtuvo un 12% en local y nacional. El liderazgo, por su parte (p. 35c), para trabajar en la empresa, obtuvo un 41% (correspondiente al resultado global) en el tipo colaborativo, que, desglosado en los tipos de cobertura, corresponde a: 20% en nacionales, 12% en locales y 9% en internacionales. En segundo puesto, se encuentra el estilo de liderazgo jerárquico con el 32% (35e), las empresas que lo usan en mayor grado son las nacionales y las internacionales con el 13% respectivamente.

Se evidencia que el factor liderazgo es el que se maneja de mejor forma en las empresas. Dentro de las diferentes instituciones no se realiza una adecuada aplicación de evaluación de desempeño, siendo utilizada solo en una pequeña parte de la nómina; igualmente, en la gestión del desempeño, se encontraron valores menores. Las empresas con cobertura local son las que necesitan mayor atención en la dimensión de desarrollo, en especial en el factor de plan carrera. A nivel nacional, las empresas sólo aplican programas de formación en menos del 25% de sus empleados, por lo que tienen una gestión no adecuada. Las empresas de cobertura nacional tienen un correcto manejo en el factor de identificación del talento, lo cual es importante al momento de hablar de gestión de este recurso. Las empresas de cobertura internacional tienen medianamente correcto la aplicación de un plan carrera, sin embargo, deben mejorar en el porcentaje de diligencia de la misma. En cuanto al plan carrera, se verificó que no existe un diseño y en donde existe, no está bien gestionado, puesto que no se aplica en la totalidad y esto, puede acarrear mal manejo del área.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

En base de los resultados obtenidos y el marco teórico referencial, a continuación, se presenta una propuesta de mejora sobre las diferencias encontradas en la dimensión de Desarrollo, comparada entre las empresas con cobertura local, nacional e internacional. Se realiza un análisis subjetivo de los resultados, dando como calificación en una escala de menos a más, 1 cuando no se ha aplicado el factor, 2 cuando requiere algunos ajustes y 3 cuando se realiza lo que la teoría afirma:

**Tabla 10: Propuesta de mejora**

FACTOR DE DESARROLLO	BASE TEORICA		COBERTURA DE SERVICIO		
			Local	Nacional	Internacional
Factor 1: Identificación del talento	a	Implementación del plan de identificación de potenciales	2	3	2
	b	Políticas retributivas y adaptación de las necesidades	2	3	2
	c	Planeación de Desarrollo Individual	2	3	2
Factor 2: Formación	a	Gestión en formación	1	1	1
	b	Implementación de formación	2	2	2
	c	Implementación de coaching	2	2	2
	d	Implementación de mentoring	2	2	2
	e	Implementación de e-learning	2	2	2
Factor 3: Plan Carrera	a	Implementación del plan de identificación	1	1	2
	b	Experiencia del empleado	1	2	1
	c	Porcentaje de aplicación de plan en el personal	1	1	1
	d	Porcentaje de aplicación de plan en directivos	1	2	1
Factor 4: Desempeño	a	Porcentaje de evaluación a la totalidad de la nómina	1	1	1
	b	Modelo de evaluación	2	1	2
	c	Relación con el Nivel profesional	2	2	2
Factor 5: Liderazgo	a	Gestión en liderazgo	3	3	3
	b	Estilo de liderazgo	3	3	2

Con base en los resultados aglomerados, conforme lo que se espera en el referencial bibliográfico, se puede colegir que los factores que mayormente requieren de implementación son: plan carrera, gestión del desempeño y formación, teniendo que, liderazgo e identificación del talento, han logrado desarrollos medianamente aceptables tanto en empresas de cobertura nacional como local e internacional. A continuación, se detalla la propuesta de mejoras para cada una de las coberturas.

**a. Cobertura local**

• Plan Carrera

- ✓ Es necesario la implementación de un plan carrera, puesto que, el mismo brindará: planificación de las necesidades que tiene el personal para desarrollarse a mediano y largo plazo; la motivación y compromiso del colaborador; planificación de la rotación; desarrollo personal y profesional en un determinado tiempo. Para el diseño del plan de carrera se debe tener en cuenta tres aspectos: a) tipo de conocimientos (requeridos para una tarea); b) las competencias (requeridas para tener un buen desempeño); y, c) el tiempo de experiencia (que se requiere para participar para acceder a un puesto). Es importante que el plan se lo aplique tanto para los empleados como los directivos.
- ✓ Se recomienda tener un seguimiento de la experiencia del empleado, desde el reclutamiento hasta la desvinculación, mediante encuestas de satisfacción, evaluaciones claras y evidentes que permitan demostrar la seriedad en el proceso, ya que esto, facilitará tener idea sobre el manejo de las técnicas y si necesitan un cambio o no.

• Desempeño

- ✓ Se debe evaluar a todo el personal de la empresa, porque la evaluación de desempeño brinda pautas que permiten conocer el potencial del colaborador, y, que, a través del mismo, se identifique sus debilidades, mismas que se corregirán mediante programas de formación. Es importante que al momento de evaluar se utilice diferentes métodos, que permitirán tener resultados más objetivos y con menor margen de error, porque evalúan gradualmente los resultados obtenidos, al igual que las competencias que ha desarrollado hasta ese momento y se puede

comparar con los resultados obtenidos, mientras que, si se realiza con un solo método, la evaluación resulta incompleta.

- Formación

- ✓ Es fundamental que exista una gestión de formación en todos los programas de desarrollo de la empresa, esto permitirá que el empleado alcance un lazo de compromiso y fidelización con la organización, puesto que, sus necesidades son de mejorar el perfil profesional. Para lograr esto, se debe aplicar las acciones encaminadas a controlar la gestión, desde el diagnóstico, el seguimiento, la evaluación y la mejora constante, conforme los resultados de la empresa. Adicionalmente, se recomienda que, los programas de coaching, mentoring, e-learning y formación, se realicen sobre toda la nómina de la empresa, para trabajar en las debilidades que presenten los colaboradores y fortalecer sus capacidades.

**b. Cobertura nacional**

- Plan Carrera

Para el caso de las empresas que tienen cobertura nacional, las condiciones de plan carrera que varían de aquellas de cobertura local, están dadas en experiencia del empleado y porcentaje de aplicación, por lo cual, la propuesta tiene unas pequeñas variaciones:

- ✓ Para el diseño del plan de carrera se debe tener en cuenta tres aspectos: a) tipo de conocimientos (requeridos para una tarea); b) las competencias (requeridas para tener un buen desempeño); y, c) el tiempo de experiencia (que se requiere para participar para acceder a un puesto). Tener en cuenta que se deben definir de manera correcta las condiciones por las que se realiza el plan y la línea de conocimiento.
- ✓ Se recomienda tener un seguimiento de la experiencia del empleado, desde el reclutamiento hasta la desvinculación, mediante encuestas de satisfacción, evaluaciones claras y evidentes que permitan demostrar la seriedad en el proceso, ya que esto, permitirá tener idea sobre el manejo de las técnicas y si necesitan un cambio o no.

- Desempeño

Si bien el desempeño se presenta de igual forma en lo que respecta a porcentaje de la nómina aplicada, en esta cobertura también se requiere mejorar lo que trata de formas de evaluación, puesto que, en resumen, las empresas no utilizan ningún modelo de evaluación, por lo que el plan propone actividades extra.

- ✓ Se debe evaluar a todo el personal de la empresa, porque la evaluación de desempeño brinda pautas que permiten conocer el potencial del colaborador, y, que, a través del mismo, se identifique sus debilidades, mismas que se corregirán mediante programas de formación. Es importante que al momento de evaluar se utilice diferentes métodos, que permitirán tener resultados más objetivos y con menor margen de error, porque evalúan gradualmente los resultados obtenidos, al igual que las competencias que ha desarrollado hasta ese momento y se puede comparar con los resultados obtenidos, mientras que, si se realiza con un solo método, la evaluación resulta incompleta.

- Formación

No existen diferencias con el análisis anterior, por lo que la propuesta se repite.

**c. Cobertura internacional**

La única diferencia en plan carrera, desempeño y formación, con la propuesta inicial, de cobertura local, está dada en que, en este grupo existe un nivel mayor de implementación del plan carrera dentro de la empresa, sin embargo, se sugiere utilizar la misma información.

Por otro lado, los factores que obtuvieron resultados positivos, liderazgo e identificación del talento, se sugiere realicen pequeñas mejoras en el caso de las empresas con cobertura local e internacional, en la cantidad aplicada al personal.

## 4.1 Matriz de propuesta

Tabla 11: Matriz de mejora para empresas con cobertura local, nacional e internacional

Tipo de cobertura	Factor a desarrollar	Objetivo	Meta	Metodología	Cuando	Cómo	Responsables	Coordina	Supuestos	Límites		Medición
LOCAL / INTERNACIONAL		Implementar un plan carrera	Planificación de la rotación	a) tipo de conocimientos son los requeridos para una tarea; b) las competencias requeridas para tener un buen desempeño; y, c) el tiempo de experiencia que se requiere para participar para el puesto.	Anual	Diseñar el plan de acuerdo a los elementos que son importantes en la metodología	Talento Humano / GG	Gerencia General	No definir las condiciones	Condiciones dispuestas por Gerencia General que modifiquen la estructura	Línea de conocimiento de los candidatos	No. Ejecuciones de Plan carrera alcanzadas
		Diseñar política de Seguimiento de la experiencia del empleado	Motivación y compromiso en el colaborador	Seguimiento y control continuo de los procesos del empleado, desde el reclutamiento hasta la desvinculación.	Mensual	Mediante encuestas de satisfacción y evaluación del proceso	Talento Humano	Gerencias	Falta de participación por parte de los empleados	Hasta donde el empleado decida compartir su experiencia en los procesos.	Falta de reglas en los procesos	No de encuestas de satisfacción y evaluación de procesos
NACIONAL	Plan de Carrera	Implementar un plan carrera	Planificación de la rotación	a) tipo de conocimientos son los requeridos para una tarea; b) las competencias requeridas para tener un buen desempeño; y, c) el tiempo de experiencia que se requiere para participar para el puesto.	Anual	Diseñar el plan de acuerdo a los elementos que son importantes en la metodología	Talento Humano / GG	Gerencia General	No definir las condiciones	El tiempo de 6 meses para crecimiento	Línea de conocimiento de los candidatos	No. Ejecuciones de Plan carrera alcanzadas
		Mejorar la política de seguimiento de la experiencia del empleado a lo que se tiene	Motivación y compromiso en el colaborador	Verificar que el seguimiento y control continuo de los procesos del empleado, que se dan actualmente, se desarrollen desde el reclutamiento hasta la desvinculación.	Mensual	Mediante encuestas de satisfacción y evaluación del proceso	Talento Humano	Gerencias	Que el programa que existe actualmente no permita generar políticas claras	Hasta donde el empleado decida compartir su experiencia en los procesos	Falta de reglas en los procesos	No de evaluaciones de procesos y encuestas levantadas

LOCAL / INTERNA- CIONAL/ NACIONAL		Aplicar modelos de evaluación de desempeño	Conocer la eficiencia y eficacia de los colaboradores			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación gradual</li> <li>○ Evaluación por competencias</li> <li>○ Evaluación por resultados</li> </ul>			Implementar un solo modelo	Tiempos para la evaluación		No. Evaluaciones realizadas individualmente
NACIONAL	Evaluación de desempeño	Diseñar la gestión de desempeño como proceso de TH	Enseñar al personal la forma de lograr la mejora en el desempeño del personal	Utilizar más de un modelo de evaluación con la finalidad de tener menor margen de error.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de la gestión personalizada a cada empresa</li> <li>○ Definición de los modelos de desempeño a utilizar</li> <li>○ Uso anual del modelo</li> </ul>	Talento Humano / Gerencias	Talento Humano	Desinterés por arrancar con este factor	Tiempo de TH para implementar la gestión	Herramientas que permitan subjetividad	Lanzamiento del proceso de evaluación de desempeño
LOCAL / INTERNA- CIONAL/ NACIONAL	Gestión de formación	Mejorar el perfil profesional	Crear un lazo de compromiso y fidelización con la organización	Aplicar acciones para controlar la gestión	Semestral	Ejecución de un plan de Diagnostico de necesidades de capacitación (DNC) y seguimiento a cada paso de todos los programas planificados	UATH / Gerencias	Gerencias	No dar seguimiento por parte de talento humano	Tiempo		% de eficacia del plan de DNC
				Aplicar coaching, mentoring, formación o e-learning sobre todos	Anual	Plan de capacitación a todos en coaching, mentoring, formación o e-learning	UATH / Gerencias	Gerencias	Implementar programas sin el debido estudio de necesidades.		Presupuesto	

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El aporte principal de esta investigación consistió en el análisis de las buenas prácticas del talento humano, en la dimensión de desarrollo en empresas del Ecuador, en donde sus conclusiones, han sido analizadas acorde a los objetivos general y específicos con los que se dio inicio a este estudio:

- La descripción de los factores de desarrollo, permitieron cumplir con el objetivo general.
- Al trabajar con High Potential, se verifica que es una poderosa herramienta para diferenciar a las empresas por la calidad de un equipo de trabajo.
- Según la tabulación, el 57% de las empresas no disponen de un programa específico para la identificación de altos potenciales, lo que corresponde a más de la mitad de organizaciones encuestadas.
- Con respecto al tiempo que se debe realizar estos programas de identificación de talento, la teoría dice que lo normal es anualmente y que en la actualidad cambiaron a semestralmente; los resultados arrojan que en mayor grado las empresas con cobertura local, nacional e internacional lo realizan una vez al año.
- En programas de formación sólo se lo realiza en menos del 25% del personal de las empresas con cualquier tipo de cobertura.
- El 41% de las empresas consideran a la carrera profesional como elemento influyente para trabajar en ella, sin embargo, el 62%, no disponen de un programa de desarrollo individual de carrea.
- El 58% de las empresas no han involucrado a todos sus empleados en planes de carrera.
- En 20 empresas de las 69, no han aplicado una evaluación de desempeño a sus colaboradores en el último año y sólo el 28% lo ha aplicado a menos del 25% de su nómina.
- El método de evaluación que han usado en mayor proporción ha sido el de 90°, por lo que, teóricamente hablando, se utiliza solo la evaluación gradual en cuanto al jefe inmediato, eso es lo que cuenta para la mayoría.

- En 29 empresas consideran al estilo de liderazgo como factor atrayente a una compañía y en 21 como aspecto clave del compromiso de los trabajadores.
- El estilo de liderazgo más utilizado en el Ecuador es el colaborativo con el 41%, seguido del participativo con un 32%, por lo que se puede hablar que existe un liderazgo positivo, considerando al ejemplar, transparente y colaborativo como “buenos”; obteniendo la aceptación de 59 empresas.
- Se concluye que, las buenas prácticas en el Ecuador deben mejorar en cada uno de los factores de la dimensión de desarrollo, puesto que, repercute en los empleados y en la situación actual, más aun, considerando que los colaboradores son un capital de desarrollo importante en las organizaciones.

## **RECOMENDACIONES**

- Para las empresas que no han aplicado un programa de identificación, es recomendable que lo realicen de manera semestral, ya que dicho análisis para buscar el mejor talento, se lo hace luego de haber cumplido los objetivos que tenga la organización; esto permitirá un seguimiento más real del desempeño del empleado y posibles medidas de desarrollo si fuera el caso.
- Es importante que al implementar una identificación para high potential, las organizaciones vean a sus colaboradores como un capital humano valioso que ayudará en la consecución de sus objetivos.
- Para cualquier empresa, sin importar que cobertura tengan, es importante que sus empleados estén en programas de formación, para así aprovechar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades. Lo ideal sería que se realice en toda la nómina (100%), puesto que, cada empleado es fundamental en la filosofía de una organización.
- Se debe implementar un plan de carrera en las empresas, puesto que, este factor ayudará a reducir costos de reclutamiento o procesos que no estén acorde a lo necesitado.
- En la actualidad un plan de carrera si tiene beneficios no sólo para el empleado sino también para la empresa, puesto que, reduciría la tasa de rotación en el personal, ayudará a retener el personal, y a alinear sus estrategias, entre otras.

- Es fundamental realizar una evaluación de desempeño constante en todos los empleados, porque esto permite tener una visión de cómo es la gestión de cada uno e ir mejorando aquellas debilidades encontradas, con programas de formación.
- Es recomendable combinar diferentes maneras de evaluación para tener un campo más amplio de información para evaluar, con ello eliminar errores y ser más objetivos en este factor.
- Es importante mencionar que un tipo de liderazgo no es malo en sí, por lo que se recomienda usar uno o más estilos de liderazgo que vayan acorde a la situación de la empresa, ya que lo negativo es que el estilo que use una organización se mantenga constantemente y con ello afecte el desempeño, compromiso y oportunidades de desarrollo de un empleado.
- La dimensión de desarrollo en general, debe ser mejorada en todos sus factores.
- Para siguientes estudios, se recomienda analizar las dos dimensiones adicionales y con ello, complementar las acciones que permitan mejorar el desarrollo del área en las empresas ecuatorianas, independientemente de su cobertura.
- El uso de barómetro, para que pueda ser comparado a nivel de otros países, se recomienda
  - Se detalle con más precisión lo que se quiere encontrar con las preguntas, puesto que en algunos casos los resultados fueron confusos
  - En caso de customizar las preguntas en cada país, desarrollar una mayor explicación en cuanto a los cambios que se realicen, en vista de que pueden presentarse preguntas que no sean fáciles de tabular
  - Que las preguntas no sean solamente de opción si o no, sino que se pueda comprender los razonamientos que la complementan y con ello se puede alcanzar mejores análisis.

## CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFIA

- Alajo, S., & Yáñez, M. (Agosto de 2017). Obtenido de Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga:  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3863/1/T-UTC-0404.pdf>
- Alajo, S., & Yáñez, M. (Agosto de 2017). Obtenido de MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3863/1/T-UTC-0404.pdf>
- Alecroy, T. (2010). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: ISBN.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, A. (3 de Noviembre de 2009). Obtenido de Identificación del talento, un valor diferencial de las empresas: <http://pdfs.wke.es/2/4/4/1/pd0000052441.pdf>
- Ayoub, J. (2010). Obtenido de Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana:  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)
- Benavente, J. (Abril de 2018). Obtenido de Administración por objetivos:  
<https://funcionesycompetenciasdirectivas.files.wordpress.com/2018/04/administracion-por-objetivos.pdf>
- Benavides, S. (2014). Obtenido de El coaching en el ambito empresarial:  
[http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides\\_Henares\\_Sandra.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides_Henares_Sandra.pdf?sequence=1)
- Caldas, M. (2012). *Políticas de formación de recursos humanos (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/9788490033012/Recursos-humanos-responsabilidad-social-corporativa-8490033013/plp>
- Caldas, M. (2012). *Políticas de formación de recursos humanos (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencias de los Recursos Humanos. *Interdisciplinar*, 8.
- Cejas, M. (2017). Obtenido de La formación de los recursos humanos. Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales:  
<https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/2483098.pdf>
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2017). Obtenido de Administración de recursos humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones:  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf>
- Charan, R. (2017). *The High-Potential Leader: How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact*. Obtenido de <https://is.gd/TheHighPotentialLeader>
- Charan, R. (2017). *The High-Potential Leader: How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact*.

- Davis, W., & Werther, W. (2015). *Identificación del talento humano: En administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGrawHill.
- Delgado, N. D. (2 de Julio de 2013). Obtenido de El líder y el liderazgo: Reflexiones: <http://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Educación, M. d. (2009). Obtenido de La evaluación de las competencias básicas: [https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/profesorado/pluginfile.php/55631/mod\\_resource/content/1/evaluar%20competencias.pdf](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/profesorado/pluginfile.php/55631/mod_resource/content/1/evaluar%20competencias.pdf)
- FAO. (2014). Obtenido de Metodologías de E-learning: Una guía para el diseño y desarrollo de cursos de aprendizaje empleando tecnologías de las informaciones y comunicaciones.: [http://www.fao.org/elearning/Sites/ELC/Docs/FAO\\_elearning\\_guide\\_es.pdf](http://www.fao.org/elearning/Sites/ELC/Docs/FAO_elearning_guide_es.pdf)
- Ferro, S. (30 de Noviembre de 2013). Obtenido de ¿Cómo influyen las formas de liderazgo en el clima laboral?: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11019/Influencia%20del%20Liderazgo%20en%20el%20clima%20laboral.pdf;jsessionid=D0BCFBE9FEC1D39C14457278FC6D25E3?sequence=1>
- G. Gelvis, J. M. (Febrero de 2015). Obtenido de Plan Carrera en las Organizaciones: <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/pla%20carrera%20en%20una%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAlloWed=y>
- García, A. (2013). Obtenido de Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único profesional: <http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v13n2/art10.pdf>
- García, O. (1 de Octubre de 2016). Obtenido de Administración por objetivos: [http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/download/324/395/0](http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/download/324/395/0)
- Gómez, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (19 de Enero de 2017). Obtenido de El compromiso laboral: Discursos en la organización: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: McGrawHill Education.
- Haro, J. d. (2012). Obtenido de El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. : <http://www.papelesdel psicologo.es/pdf/2140.pdf>
- Humá, F. F. (Octubre de 2016). Obtenido de Experiencia del empleado: [https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp\\_empleado\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast.pdf)
- Liptziz, V. (2005). Obtenido de Diagnóstico de las necesidades de capacitación.: <http://www.actiongroup.com.ar/el-diagnostico-de-las-necesidades-de-capacitacion-una-tarea-clave/>
- MacRae, A. F. (2018). *High Potential: How to Spot, manage and develop talented people at work*. Estados Unidos: Bloomsbury Publishing.
- Majarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (13 de Agosto de 2013). Obtenido de Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980476.pdf>
- Martinez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Molina, H. M. (13 de Septiembre de 2010). Obtenido de Desempeño profesional de docentes del Siglo XXI : [http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/DOCENTES/RLE2592\\_Medrano.pdf](http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/DOCENTES/RLE2592_Medrano.pdf)
- Mondragón, A. P., Mata, E. G., & Gutiérrez, É. J. (2011). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Navarro, F. (21 de Septiembre de 2015). Obtenido de Plan estratégico de gestión de

- Recursos Humanos de REDEQ SOFTWARE:  
[https://www.iebschool.com/frontend/img/proyectos\\_alumnos/alumni\\_fernando\\_navarro\\_ruiz.pdf](https://www.iebschool.com/frontend/img/proyectos_alumnos/alumni_fernando_navarro_ruiz.pdf)
- ODCH - Organización de Desarrollo del Capital Humano. (2018). *La Gestión del Talento en España 2017*. España: EAE Business School.
- Peddy, S. (2017). Obtenido de El mentoring:  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8294/\\_1461378de534f2\\_mentoring\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8294/_1461378de534f2_mentoring_cast.pdf).
- Pedrasa, E. (3 de Julio de 2010). Obtenido de Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia:  
<file:///G:/PUCE/X%20Semestre/Tesis/Nueva%20Disertacion/Bibliografia/desempeno%20laboral.pdf>
- Pelaéz, A., Rodriguez, J., Ramirez, S., Pérez, L., Vasquez, A., & Gonzalez, L. (2012). Obtenido de Introducción entrevista:  
[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)
- Recursos Humanos y Capacitación. Qué es el DNC? (14 de 02 de 2010). Recuperado el 14 de 02 de 2019, de <http://rhycapacitacion.blogspot.com/2010/12/dnc.html>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, I. (28 de Febrero de 2017). Obtenido de Evaluación del Desempeño:  
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Rodriguez, J. (2016). Obtenido de El Mentoring en la Empresa:  
<http://ww.integraorg.com/wp-content/docs/El%20Mentoring%20en%20la%20Empresa.pdf>
- Ruiz, M. (s.f). Obtenido de La evaluación basada en competencias:  
[http://www.cca.org.mx/profesores/congreso\\_recursos\\_descargas/mag\\_competencias.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/congreso_recursos_descargas/mag_competencias.pdf)
- Sánchez, B., & Boronat, J. (2014). *Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales*. Educación XX1.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Segura, M. P. (19 de Enero de 2017). Obtenido de El compromiso laboral: Discursos en la organización: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- Siliceo, A. (2016). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Soler, M. (Enero de 2015). Obtenido de El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento: <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>
- Spencer, L., & Spencer, S. (2003). Obtenido de Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior: <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Sum, M. (Marzo de 2015). Obtenido de Motivación y desempeño laboral:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Universidades, P. F. (2019). *Convenio de Cooperación Universitaria*. Barcelona.
- Zárate, M. O. (10 de Abril de 2010). Obtenido de Psicología y Coaching: marco general, las diferencias escuelas.: [http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia\\_y\\_coaching\\_Maria\\_Ortiz\\_de\\_Zarate.pdf](http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia_y_coaching_Maria_Ortiz_de_Zarate.pdf)

**ANEXO**

## Anexo 1: Cuestionario

La Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentra participando en la investigación “**Barómetro de Gestión de Talento Humano**” a nivel de Latinoamérica y España, para identificar las prácticas referentes a la Gestión del Talento Humano en diversas Instituciones Ecuatorianas. Por esta razón solicitamos su gentil colaboración al responder cada una de las siguientes preguntas de la encuesta. La información y los resultados obtenidos se manejarán con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos.

Género: _____	Edad: _____	Nivel de formación: _____
Último título académico obtenido: _____		Cargo actual: _____
Área/Departamento o Unidad: _____		No. años cargo actual: _____
Tipo de Institución: Pública____ Privada____ ONG____ Mixta____ Otro (especifique) _____		
Cobertura de Servicios: Local____ Nacional ____ Internacional____		
Número de empleados en la Institución: _____		

1. Cuál es el porcentaje de contrataciones según los siguientes perfiles, en el último año: a. Junior/Asistentes/Analista b. Senior/Mandos medios c. Alta gerencia/Direcciones
2. Indique el porcentaje de contratación anual, en los siguientes departamentos: a. Dirección general b. Marketing c. Financiero d. Recursos Humanos e. Operaciones f. Otros
3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil? a. Empresa de selección b. Headhunters c. LinkedIn Jobs d. LinkedIn e. Facebook f. Web g. Twitter h. Jobs sites i. Referidos j. ETT (trabajo temporal)
4. ¿Suele incorporar perfiles de "Interim Management" habitualmente? (revisar glosario) a. Si b. No
5. ¿Para qué tipo de posiciones suele contratar un perfil de "Interim Management"? a. Senior/Mandos medios b. Alta gerencia/Direcciones
6. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento Junior/Asistentes/Analistas en la empresa? a. Si b. No
7. N.º de candidatos que incorporó en el último año a. 0

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. 1 a 5 personas</li> <li>c. 6 a 10 personas</li> <li>d. 11 a 15 personas</li> <li>e. 16 a 20 personas</li> <li>f. 21 a 25 personas</li> <li>g. más de 25</li> </ul>
<p>8. Subraye las carreras y/ o profesiones más demandadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Administración de empresas</li> <li>b. Economía</li> <li>c. Contabilidad &amp; Finanzas</li> <li>d. Ingeniería</li> <li>e. Arquitectura</li> <li>f. RRHH</li> <li>g. Psicología</li> <li>h. Educación</li> <li>i. Comunicación</li> <li>j. Marketing</li> <li>k. Trabajo social</li> <li>l. Otro (especifique)</li> </ul>
<p>9. ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Carrera profesional</li> <li>b. Entorno físico de trabajo / instalaciones</li> <li>c. Estilo de liderazgo</li> <li>d. Marca de la empresa</li> <li>e. Política retributiva</li> <li>f. Política RSC</li> <li>g. Política de flexibilidad y conciliación</li> <li>h. Política de sostenibilidad y medio ambiente</li> <li>i. Salud financiera</li> <li>j. Tecnología</li> <li>k. Otro (especifique)</li> </ul>
<p>10. ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ferias de empleo</li> <li>b. Certificación de clima laboral (GPTW, TOP EMPLOYER)</li> <li>c. Patrocinios</li> <li>d. Redes Sociales</li> <li>e. Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>f. Ninguna</li> <li>g. Otro (especifique)</li> </ul>
<p>11. ¿Qué redes sociales utiliza para su estrategia de "marca empleador"?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Facebook</li> <li>b. Twitter</li> <li>c. LinkedIn</li> <li>d. Instagram</li> <li>e. Youtube</li> <li>f. Ninguna</li> <li>g. Otros</li> </ul>
<p>12. ¿Dispone de una política de utilización de redes sociales para los empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si</li> <li>b. No</li> </ul>
<p>13. ¿En qué grado considera que sus empleados podrían “hablar bien” de la empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mucho</li> <li>b. Poco</li> <li>c. Nada</li> </ul>
<p>14. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento</p>

(reclutamiento y selección)?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si</li> <li>b. No</li> </ul>
15. ¿Dispone de programas de on-boarding/ inducción para los empleados?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si</li> <li>b. No</li> </ul>
16. ¿Cuándo realiza programas de on-boarding/ inducción?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Antes de empezar</li> <li>b. En la primera semana</li> <li>c. Durante el primer mes</li> <li>d. Otros</li> </ul>
17. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si</li> <li>b. No</li> </ul>
18. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adaptación a la jornada laboral a las nuevas necesidades</li> <li>b. Carrera profesional real</li> <li>c. Estilo de liderazgo más cercano</li> <li>d. Gestión más personalizada</li> <li>e. Políticas salariales competitivas</li> <li>f. Otros</li> </ul>
19. ¿Qué áreas de la empresa tienen retribución/remuneración variable?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dirección general</li> <li>b. Marketing</li> <li>c. Financiero</li> <li>d. Recursos Humanos</li> <li>e. Operaciones</li> <li>f. Otros</li> </ul>
20. ¿Cuál es el porcentaje de la retribución /remuneración variable sobre el total de la remuneración?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 0%</li> <li>b. 0% - 25%</li> <li>c. 25% - 50%</li> <li>d. 50% - 75%</li> <li>e. 75% - 100%</li> </ul>
21. ¿Cuál es el porcentaje de la retribución variable con relación a los objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 0%</li> <li>b. 0% - 25%</li> <li>c. 25% - 50%</li> <li>d. 50% - 75%</li> <li>e. 75% - 100%</li> </ul>
22. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si</li> <li>b. No</li> </ul>
23. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potenciales (high potencial)?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si</li> <li>b. No</li> </ul>
24. ¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo el programa de identificación de altos potenciales (high potencial)?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mensual</li> <li>b. Trimestral</li> <li>c. Semestral</li> <li>d. Anual</li> </ul>
25. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Junior/Asistentes/Analista</li> </ul>

b. Senior/Mandos medios c. Alta gerencia/Direcciones
26. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados? a. Si b. No
27. ¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño? a. Si b. No
28. Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
29. Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera a. 0% - 25% b. 26% - 50% c. 51% - 75% d. 76% - 100%
30. Indique los valores porcentuales de la formación, en cada uno de los siguientes ítems: a. % de empleados que han recibido formación en el último año b. % de empleados que han participado en el último año en programas de coaching c. % de directivos que han participado en último año en programas de coaching d. % de empleados que han participado en el último año en programas de mentoring e. % de directivos que han participado en último año en programas de mentoring f. % de formación e-learning sobre en el total de la formación
31. Mencione el valor en dólares de la Inversión en formación en el último año.
32. Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
33. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica a. 360° b. 180° c. 90° d. Ninguno e. Otro (especifique)
34. ¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional? a. Si b. No
35. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de tu empresa? g. Ejemplar h. Transparente i. Colaborativo j. Autoritario k. Jerárquico l. Paternalista
36. Porcentaje de puestos que externalizan con programas de outplacement en el último año a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75%

e. 75% - 100%
37. Realiza entrevistas de salida a. Si b. No
38. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados a. Boletines (Newsletter ) b. Ofertas de empleo c. Programa de referidos d. Site específico para "alumni" en la web de empresa o grupo en linkedin e. Ninguna
39. ¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa? a. El salario no era el adecuado para el puesto b. Carecía de oportunidades de crecimiento c. Problemas de equilibrio entre trabajo y vida personal d. Falta de espacio para la creatividad e. Carecía de reconocimiento/gratificaciones f. Pocas opciones de flexibilidad laboral g. Carecía de estabilidad financiera h. Mucho tiempo de desplazamiento al trabajo i. No me sentía comprometido j. Una mala relación con jefe directo k. Otro (especifique)