

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLE

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL CENTRO
ECUATORIANO DE EFICIENCIA DE RECURSOS Y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA
(CEER) 2022**

JOSÉ DAVID NAVARRO MALDONADO

DIRECTOR: NELSON IVAN BENALCAZAR ATIENCIA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL.**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y GRUPOS SOCIALES**

QUITO, SEPTIEMBRE 2022

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Plan de tesis de Integración Curricular aprobada luego de haber cumplido con los requisitos exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables previo a la obtención del título académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

.....

Mgt. Apolo Verónica

.....

Mgt. José Chicaiza Aguirre

Mgt. Iván Benalcázar

TUTOR DE TESIS

Mgt. Paulina Cadena

COORDINADOR DE LA CARRERA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JOSÉ DAVID NAVARRO MALDONADO** portador de la cédula de ciudadanía N.º **1723962435**, declaro que el presente trabajo de investigación de la materia de Integración Curricular es de mi propia autoría, respetando todas las fuentes de información utilizadas en el presente, acatando las debidas citas correspondientes.

JOSÉ DAVID NAVARRO MALDONADO

CI: 1723962435

Dedicatoria

Mi trabajo de titulación la dedico primero a un ángel que se encuentra en el cielo Mamá gracias por darme fuerza, sabiduría y ser una guía en todo el proceso de mi carrera, también se la dedico a mi familia que con todo su amor me apoyaron y estuvieron a lado mío en todo momento, a mis tías por ser ese apoyo incondicional, a mi padre y mi hermano que siempre hemos estado juntos en las buenas y en las malas.

José Navarro

Agradecimientos

Expreso con gran dicha y agradecimiento a mis tías Susana y Aida, a mi Padre José y mi hermano Esteban, quienes son un gran apoyo en todos estos años y fueron los que me han brindado fuerza y motivación para poder culminar con una gran etapa de mi vida.

Agradezco al Mgt. Iván Benalcázar, director de trabajo de titulación por todo su apoyo y valiosa guía en todo el desarrollo del presente trabajo.

Además, me encuentro muy agradecido con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me ayudo en mi crecimiento profesional.

José Navarro

Índice General

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo | 13 |
| Abstract | 14 |
| Introducción | 15 |
| Capítulo I | 16 |
| El problema de Investigación..... | 16 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 16 |
| 1.1.1. Título | 16 |
| 1.1.2. Planteamiento Del Problema | 16 |
| 1.1.2.1 Formulación Del Problema | 16 |
| 1.1.3. Problema de Investigación..... | 17 |
| 1.1.4. Sistematización del problema | 17 |
| 1.1.5. Objetivos..... | 17 |
| 1.1.5.1. Objetivo General | 17 |
| 1.1.5.2. Objetivos Específicos | 18 |
| 1.1.6. Justificación | 18 |
| Marco teórico | 19 |
| 1.2. Marco Teórico Referencial..... | 19 |
| 1.3. La Organización | 20 |

| | | |
|----------|---|----|
| 1.4. | Características de las organizaciones | 20 |
| 1.5. | Modelos organizacionales | 21 |
| 1.5.1 | Según su Grado de Centralización..... | 21 |
| 1.6. | Gestión de Talento Humano | 23 |
| 1.7. | Administración del Talento Humano | 23 |
| 1.8. | Gestión de Talento Humano | 23 |
| 1.9. | Talento Humano | 24 |
| 1.9.1. | Características del Talento Humano | 25 |
| 1.9.2. | Procesos de la Gestión del Talento Humano | 26 |
| 1.9.2.1. | Identificación de Necesidades..... | 27 |
| 1.9.2.2. | Definición del Puesto de Trabajo..... | 28 |
| 1.9.2.3. | Determinación del Perfil | 28 |
| 1.9.2.4. | Reclutamiento de Personal (interna)..... | 28 |
| 1.9.2.5. | Selección de Personal (externa)..... | 29 |
| 1.10. | Tipos de entrevistas | 30 |
| 1.11. | Técnicas Grupales..... | 31 |
| 1.12. | Contratación..... | 32 |
| 1.12.1. | Contrato de Trabajo..... | 32 |
| 1.12.2. | Sujetos de Contratos..... | 32 |
| 1.12.3. | Tipos de Contrato..... | 34 |

| | | |
|-------------------------|---|----|
| 1.13. | Inducción de personal | 34 |
| 1.14. | Capacitación | 34 |
| 1.14.1. | Proceso de capacitación | 35 |
| 1.14.2. | Tipos de Capacitación | 35 |
| 1.14.3. | Técnicas de Capacitación | 35 |
| 1.15. | Desempeño Laboral | 36 |
| 1.15.1. | Evaluación del desempeño | 36 |
| 1.15.2. | Beneficios de la evaluación del desempeño | 37 |
| 1.15.3. | Métodos de la Evaluación del Desempeño | 38 |
| 1.15.4. | Tipos de Evaluación de desempeño | 38 |
| 1.16. | Perspectivas Personales y Profesionales..... | 40 |
| 1.17. | Rendimiento Laboral | 41 |
| 1.18. | Motivación..... | 42 |
| 1.18.1. | Características de la motivación..... | 42 |
| 1.19. | Mejora continua..... | 43 |
| Capítulo II | | 46 |
| Marco Metodológico..... | | 46 |
| 2.1. | Tipo y diseño de la Investigación | 46 |
| 2.2. | Documental..... | 46 |
| 2.3. | Campo..... | 46 |

| | | |
|--|--|----|
| 2.4. | Métodos y Técnicas | 46 |
| 2.4.1. | Estilo inductivo y deductivo | 46 |
| 2.4.2. | Población y Muestra | 47 |
| 2.5. | Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 47 |
| 2.5.1. | La Encuesta..... | 47 |
| 2.5.2. | Tipos de Encuestas | 47 |
| 2.5.2.1. | Encuestas Abiertas: | 47 |
| 2.5.2.2. | Encuestas Cerradas:..... | 48 |
| 2.5.3. | Pregunta Cerrada | 48 |
| Capítulo III..... | | 49 |
| Análisis e Interpretación de Datos | | 49 |
| Capitulo IV..... | | 61 |
| Propuesta del modelo de gestión de talento humano para la evaluación del desempeño laboral del personal. | | 61 |
| 4.1. | Procedimiento..... | 66 |
| | HERRAMIENTAS | 68 |
| 4.2. | INDICADORES DE GESTIÓN..... | 68 |
| | CAPITULO V | 70 |
| | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 70 |
| | CONCLUSIONES | 70 |

| | |
|---|-----------|
| RECOMENDACIONES..... | 72 |
| Referencias Bibliográficas | 74 |
| Anexos | 75 |
| Anexo 1 Formato para la capacitación de los evaluadores | 75 |
| Anexo 2. Guía para la evaluación del desempeño | 76 |
| <i>Anexo 3. Formato de Citación para el personal.....</i> | <i>78</i> |
| Anexo 4. Formato de evaluación del personal..... | 79 |
| Anexo 5. Encuesta de satisfacción laboral..... | 80 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Procesos gestión del talento humano..... | 26 |
| Tabla 2. Reclutamiento Interno vs Reclutamiento Externo..... | 30 |
| Tabla 3. Sujetos de contrato..... | 33 |
| Tabla 4. Elementos de contrato..... | 33 |
| Tabla 5. Planificar la mejora..... | 44 |
| Tabla 6. Tabulación de Datos 1 | 49 |
| Tabla7.Tabulación de Datos 2 | 50 |
| Tabla 8. Tabulación de Datos 3 | 51 |
| Tabla 9. Tabulación de Datos 4 | 52 |
| Tabla 10. Tabulación de Datos 5 | 53 |
| Tabla 11. Tabulación de Datos 6 | 54 |
| Tabla12.Tabulación de Datos 7 | 55 |
| Tabla 13. Tabulación de Datos 8 | 56 |
| Tabla14.Tabulación de Datos 9 | 57 |
| Tabla15.Tabulación de Datos 10 | 58 |
| Tabla 16.Tabulación de Datos 11 | 59 |
| Tabla 17. Tabulación de Datos 11 | 60 |
| Tabla 18. Indicadores de Gestión de Talento Humano..... | 69 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Sexo | 49 |
| Ilustración 2. Edad | 50 |
| Ilustración 3. proceso de selección del personal en la empresa | 51 |
| Ilustración 4. Inducción | 52 |
| Ilustración 5. Funciones | 53 |
| Ilustración 6. Plan de capacitación..... | 54 |
| Ilustración 7. Plan de desarrollo..... | 55 |
| Ilustración 8. Obligaciones remunerativas..... | 56 |
| Ilustración 9. Desempeño en base a las funciones establecidas en su contrato | 57 |
| Ilustración 10. Esfuerzo y desempeño | 58 |
| Ilustración 11. Clima laboral..... | 59 |
| Ilustración 12. Seguridad y salud ocupacional | 60 |

Resumen Ejecutivo

El Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia de la ciudad de Quito “es una organización privada sin fines de lucro la cual fue creada por gremios empresariales ecuatorianos comprometidos con el desarrollo sostenible, que brinda servicios innovadores a la industria y los asesora en la incorporación del concepto de sostenibilidad en su labor diaria”.

El presente trabajo trata de incorporar un modelo de talento humano el cual se enfoca en la evaluación del desempeño laboral, actualmente el CEER cuenta con 18 colaboradores el cual ha venido trabajando de una forma muy básica la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral, es por esta causa que carece de procesos para la gestión de la misma, alcanzando medianos resultados en su rendimiento del personal por lo que nos hemos enfocado en una evaluación del desempeño del personal del CEER.

Un buen administrador de empresas busca la manera de que el personal que conforma una organización, no solo sean trabajadores sino también se puedan involucrar como un equipo fuerte y unido, que tengan las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar su rol dentro de la empresa, día a día se encuentre motivado para así poder generar una ventaja competitiva dentro del mercado.

La conclusión al cual se puede llegar este trabajo es establecer lo importante que es el área de talento humano dentro de una organización ya sea esta pequeña, mediana o grande, ya que esta debe estar a la par de la misión y visión que maneja la empresa, generar conciencia de que los trabajadores no solo son un recurso, sino también necesitan motivación, equidad, buen ambiente de trabajo y que sean valorados del trabajo que desempeñan.

Palabras claves: Modelo de Gestión - Evaluación del desempeño - Motivación

Abstract

The Ecuadorian Center for Resource Efficiency and Cleaner Production in the city of Quito is a private, non-profit organization created by Ecuadorian business associations committed to sustainable development, which provides innovative services to industry and advises them on incorporating the concept of sustainability into their daily work.

The present work tries to incorporate a model of human talent which focuses on the evaluation of work performance, currently the CEER has 18 employees which has been working in a very basic way the management of human talent and the evaluation of work performance, it is for this reason that lacks processes for the management of the same, achieving medium results in their performance of staff so we have focused on an evaluation of the performance of CEER staff.

A good business manager looks for a way that the personnel that make up an organization, not only are workers, but also can be involved as a strong and united team, with the necessary tools and knowledge to develop their role within the company, day by day is motivated to be able to generate a competitive advantage in the market.

The conclusion that can be reached is that work establishes the importance of the human talent area within an organization, whether it is small, medium or large, since it must be on par with the mission and vision of the company, generating awareness that workers are not only a resource, but also need motivation, equity, good working environment and that they are valued for the work they do.

Key words: Management Model - Performance evaluation - Motivation

Introducción

“Si bien las organizaciones no se crean solo para tener personas, no hay organizaciones sin su presencia.”

Idalberto Chiavenato

La frase mencionada da una idea de que las personas son una parte fundamental para toda organización, el área de recursos humanos es una parte fundamental de toda empresa la misma que tiene que integrar no solo en el ámbito laboral sino también es aspectos personales.

La mayoría de las empresas se encuentran dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes), estas empresas tienen menos de 50 trabajadores esto permite que sea fácil de adaptarse a los cambios que se produce en su entorno, también son beneficiarias a ayudas administrativas por parte del estado y presentan menores conflictos laborales debido a su nómina pequeña. (Soriano Llobera, García Pellicer, & Torrents Arevalo, 2015)

CEER, es una empresa ecuatoriana que ofrece prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control. El objetivo de este trabajo es analizar sobre la gestión de talento humano y su relación con la evaluación del desempeño laboral del personal así ofrecer herramientas útiles para procesos claves que son: selección, reclutamiento y evaluación de desempeño del personal, para mejorar su proceso con el personal.

Capítulo I

El problema de Investigación

1.1.Planteamiento del problema

1.1.1. Título

La gestión del talento humano y su relación con la evaluación del desempeño laboral del personal en el CENTRO ECUATORIANO DE EFICIENCIA DE RECURSOS Y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA (CEER) 2022

1.1.2. Planteamiento Del Problema

1.1.2.1 Formulación Del Problema

Se ha realizado una breve investigación en el Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER) y se observa una falta de un modelo de gestión del talento humano y su incidencia en la evaluación del desempeño laboral del personal, acorde a las necesidades de la organización.

El presente documento propone analizar y realizar procesos de control para una evaluación correcta del personal donde se detalle de manera explícita la calidad del personal que maneja el CEER.

La empresa cuenta actualmente con 20 empleados, se contrata de dos maneras contrato fijo y bajo contrato de prestación de servicios profesionales, en el cual detallan directores, consultores ambientales, personal administrativo y recursos humanos, la empresa carece de un modelo de gestión de talento humano y de un sistema de evaluación de desempeño a los empleados.

Para poder sobrellevar la actual situación que posee la empresa, es necesario la creación de un proceso donde se evalúe el desempeño laboral dentro de la gestión del talento humano de esta

forma lograr el mayor beneficio posible de las habilidades de los consultores o empleados, para el logro de los objetivos del Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos

1.1.3. Problema de Investigación

¿Como la gestión del talento humano se relaciona con la evaluación del desempeño laboral del personal en el centro ecuatoriano de eficiencia de recursos y producción más limpia (CEER)?

1.1.4. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño laboral del personal del Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER)?

¿Cuáles son los procedimientos de la gestión del talento humano y su incidencia en la evaluación en el desempeño laboral?

¿Cómo desarrollar el modelo de gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral del personal?

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. Objetivo General

Analizar la gestión de talento humano y la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño laboral del personal en el centro ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER)

1.1.5.2. Objetivos Específicos

Identificar la situación actual de la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño laboral del personal del Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER).

Analizar los procedimientos de la gestión del talento humano y su incidencia en la evaluación en el desempeño laboral

Desarrollar el modelo de gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral del personal

1.1.6. Justificación

Como detalla Santos (2010), la gestión de talento humano es “Un conjunto de diferentes decisiones y acciones directivas en el entorno organizacional en el cual influyen las personas, buscando una mejora continua, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones del entorno”

La presente propuesta está elaborada de acuerdo con las necesidades del personal que trabaja en la empresa Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER), esto está determinado a que cuenta con un sistema tradicional de manejo del talento humano, poco efectivo al momento de ponerlo en práctica el cual ha impedido que los procesos se puedan realizar de una manera adecuada, que incida directamente en una gestión eficiente y desarrollo correcto de los empleados de la empresa, y por otra parte no existe un sistema de evaluación de desempeño del personal.

El análisis representa tanto las decisiones corporativas para cambiar el rumbo del talento humano, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, las metodologías prácticas que se

podrán utilizar para implementar el cambio, roles, responsabilidades y competencias para la función del talento humano, con el fin de buscar el buen desempeño, así como las mediciones claves de la evaluación en una organización competitiva

Con esta implementación el personal de la empresa podrá obtener una información clara del Talento Humano, con el propósito de gestionar, verificar y desarrollar diferentes estrategias basados en datos reales, de esta manera reconocer si su personal se encuentra en óptimas condiciones para desempeñar su puesto de trabajo e implementar procesos correctos para la mejora.

Con un personal competitivo y eficiente que se encuentre a gusto dentro de la empresa se obtendrá un buen clima laboral y una mejora en el desempeño, así ser más competitivo en el mercado

Marco teórico

1.2. Marco Teórico Referencial

La mejora de una capacidad humana dentro de la guía direccional de talento humano y su conexión con la evaluación del desempeño, el cual definirá las carencias del desarrollo continuo como son la contratación, investigación, preparación del personal y valoración de desempeño al trabajador para propiciar su desarrollo y permanencia en la empresa: Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER).

1.3.La Organización

Para (Chiavenato I., 2009) una asociación es el fundamento social más complicado y trascendental que la creatividad del hombre ha montado. De esta manera, no hay asociaciones equivalentes, ya que cada una contrasta con otra en perspectivas relacionadas con la estructura, el plan, los objetivos, el tamaño y la industria en la que se crean (Chiavenato I., 2009).

Además, las asociaciones cotidianas pasan por transiciones y sustituciones, el cual puede ser la ejecución de nuevos avances, variabilidad en sus artículos y administraciones, ajustes para los ciclos o marcos, también modificaciones de su forma al comportarse de los individuos. (Chiavenato I., 2009).

Un significado más de asociación es una unidad social planificada a propósito, formada por al menos dos individuos, que trabaja incesantemente para lograr un objetivo compartido o un conjunto de objetivos (Stephen, 2016).

El perfeccionamiento de un ciclo para la evaluación del personal caracterizará las aptitudes y debilidades que existen a la hora de tener un trabajador, en vista de las reglas que los jefes buscan en cada personal para avanzar en su giro y calidad de la organización: Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos (CEER).

1.4.Características de las organizaciones

- Cooperación: número de individuos que tienen habilidades correspondientes, centrados en una razón, un nivel de trabajo definido y una preparación típica, con obligación común compartida. (Ortiz y Gaytán 2019)
- Buen lugar y ambiente de trabajo: dispositivo utilizado para trabajar en la eficiencia de una asociación. (Ortiz y Gaytán 2019)

- Meta Común: reunión de servidores que tienen un motivo similar. (Ortiz y Gaytán 2019)
- Alta Inspiración: interés de los servidores por desempeñar su trabajo con eficacia y calidad. (Ortiz y Gaytán 2019)
- Compensación, Retribución y Avance según sus capacidades: es el impulso que se le da al trabajador por su gran deseo de un trabajo brillante (Ortiz y Gaytán 2019)

1.5. Modelos organizacionales

1.5.1 Según su Grado de Centralización

- Asociaciones Centralizadas: En este tipo la autoridad se reúne en la cima y se designa poco poder, en la navegación, para bajar niveles. Se concentran algunas organizaciones gubernamentales, como el ejército, la ayuda postal y el depósito. (FERRELL, 2004).
- Asociaciones Descentralizadas: En una sociedad descentralizada, la autoridad dinámica se designa hacia arriba en la jerarquía de liderazgo. La descentralización es normal para los elementos que trabajan en condiciones complicadas y caprichosas. Las asociaciones que se enfrentan a una contienda extrema suelen descentralizarse para desarrollar más la capacidad de respuesta y la imaginación. (FERRELL, 2004).
- Modelo lineal: todas las capacidades de administración se desplazan en la cabeza del desarrollo al que se refiere y todos los agentes inmediatos se someten a él (Chiavenato I., 2009).
- Modelo práctico: consiste en aislar el trabajo y establecer una especialización para que cada agente, desde el director hasta el obrero, continúe con el número de habilidades que se le permita. Sus características son: Especialización seriamente notable, se logra la eficiencia más notable del individuo, la división del trabajo es sistemática y no planificada, el trabajo

manual se aísla de la programación diaria, el peso en un jefe solitario es menor debido a la cantidad de especialistas que poseen, etc. (Bianchotti y Mansur, 2007).

- **Modelo lineal - funcional:** Modelo práctico directo: en este modelo se unen los tipos de afiliación recta y utilitaria, aprovechando las ventajas y creando cierta distancia con los obstáculos naturales de cada uno, salvaguardando el modelo valioso la especialización de cada actividad en un límite, y el compromiso que se envía a través de un supervisor singular para cada tarea en particular. (Bianchotti y Mansur, 2007). (Bianchotti y Mansur, 2007).
- **Modelo natural:** presenta un desarrollo versátil y se caracteriza por: La acentuación de la responsabilidad de los datos y la habilidad para el empeño de interés ordinario, el cambio incesante y la redefinición de las tareas individuales a través de la participación con otros, la responsabilidad compartida, el compromiso con los trabajos más allá de una importancia particular del trabajo, la presencia de una asociación de control, autoridad y correspondencia, el compromiso con la tarea frente a una valoración del letargo y la acomodación. (Bianchotti y Mansur, 2007).
- **El Modelo Clásico Convencional:** el trabajo se difunde y fluye de forma sensata, la autoridad se describe obviamente en torno a un marco de poder moderado preestablecido, los tipos de conducta de los trabajadores son manejables según reglas fijas, una estructura de apoyo libertaria compensa o desestima el pensamiento o la insubordinación a las normas previstas. (Bianchotti y Mansur, 2007).
- **El Modelo de las Relaciones Humanas:** la motivación individual se transformó en una pieza esencial de las asociaciones, a partir de ahora convencido de que considerar la personalidad de los individuos y sus anhelos sociales funcionaría en sus resultados. Los estilos de los directivos no son tan dominantes y sí más participativos. (Bianchotti y Mansur, 2007)

1.6. Gestión de Talento Humano

Según Chiavenato (2009) “Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros” (pag.42).

1.7. Administración del Talento Humano

De acuerdo con Werther, Davis y Guzmán (2015) la habilidad humana tiene su etapa de inicio en el avance y mejora de la relación hacia el inicio del siglo XX, después de la Revuelta de Avanzada, siendo hacia el final del siglo XX cuando se empezaron a establecer "divisiones de ayuda gubernamental" en las afiliaciones, que fueron los antecesores de las actuales áreas de habilidad humana. Estas divisiones se encargaban de satisfacer las necesidades de alojamiento, servicios médicos y tutoría de los trabajadores, así como de impedir el avance de las afiliaciones.

Según Chiavenato (2009), talento humano se centra en encontrar, fusionar, presentar y retener a los individuos con alto potencial, así como garantizar que cada trabajador pueda fomentar sus capacidades según los objetivos de la asociación, ayudando a la organización, pero también a cada individuo que, directamente o de forma indirecta, es importante para ella.

1.8. Gestión de Talento Humano

Para Chiavenato (2009), "los grupos de gestión humanos se liberan de las actividades utilitarias y se encargan de dar charlar de capacitación interna al área para reconocer las actividades fundamentales por porte global, de cara al futuro y al destino de la afiliación y de su gente" (página 42).

En el caso fundamental, los trabajadores y los obreros eran vistos como un recurso de la afiliación y como tal debían ser compensados, o en todo caso, debía haber un evento de la asociación dado a la preparación, orientación y control de estos recursos. (Chiavenato, 2009) Hoy en día, no se puede descuidar el significado de la supervisión de las personas dentro de las asociaciones, sin embargo, debería ser obvio que las personas y su organización eligen el avance de la empresa. (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) habla de la necesidad de considerar a los trabajadores como "proveedores de datos, habilidades y capacidades, o mejor dicho, toda la obligación fundamental para las empresas: la información que potencia la ruta juiciosa, da importancia y dirección a los objetivos generales". De esta manera, dejando el adagio "recurso" y transformándolo en "capacidad", se evidencia adicionalmente que las personas son el giro del avance de las asociaciones y deben de igual manera apoyar a sus delegados con su auto reconocimiento, mejoramiento individual y profesional (Chiavenato, 2009 es correcto)". (Chiavenato, 2009)

Hay 6 subprocesos:

- Afirmación de los individuos (alistamiento y elección).
- Utilización de los individuos (plan de posición y evaluación de la ejecución).
- Remuneración de los individuos (compensación, ventajas y administraciones).
- Mejora de los individuos (preparación, correspondencia).
- Apoyo a los individuos (disciplina, limpieza, seguridad y satisfacción personal).
- Observación de los individuos (conjuntos de datos y marcos de datos de los ejecutivos)

1.9.Talento Humano

La capacidad humana se describe como "el esfuerzo o desarrollo humano, pero además varios factores como la motivación, las actitudes, las habilidades, las capacidades, las experiencias, los intereses competentes, las aptitudes, el potencial, la prosperidad, etc.". (Ortega, Llanos y Traverso, 2017).

Describe la capacidad humana a los líderes como: conjunto de metodologías y prácticas significativas para la planificación de personas o piezas dinámicas de puestos de regulación, incluyendo el alistamiento, la decisión, la preparación, los premios y la evaluación del trabajo (Chiavenato, 2009).

Es un planteamiento fundamental de la organización cuyo objetivo es lograr el más grandioso reconocimiento, a través de un montón de ejercicios enfocados a tener de forma fiable el nivel de capacidades de datos y capacidades en la obtención de los resultados significativos para ser serios en el entorno actual y futuro (Ortega, Llanos, y Traverso, 2017).

1.9.1. Características del Talento Humano

La capacidad humana tiene unas características que la recuerdan de otros componentes útiles, como indica (Alles M, 2012), plantea las siguientes:

- No pueden ser garantizados por la relación, en lugar de varios recursos. Los datos, la experiencia, las habilidades, etc. son vitales para los activos individuales, (Alles M, 2012).
- Las actividades de las personas en las empresas tienen un propósito, pero no porque haya un contacto que funcione, las asociaciones dependerán del mejor esfuerzo de su gente, en conflicto con la norma, posiblemente confiarán en el personal esperando que vean que este plan de juego será útil en gran medida (Alles M, 2012).

- Las experiencias, los datos, las capacidades, etc. carecen de importancia; sólo se muestran a través de la forma de actuar de las personas en las asociaciones. Las personas en las asociaciones ofrecen ayuda a cambio de una retribución monetaria y de opinión (Alles M, 2012).
- Los recursos totales de un país o de una relación en algún momento aleatorio pueden ampliarse. Para ello hay básicamente dos caminos distintos: "la exposición y la actualización". (Alles M, 2012).

1.9.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

El talento humano del líder actual incorpora un par de actividades, por ejemplo, el conjunto anticipado de responsabilidades y la evaluación, la asociación de RRHH, la selección, el refuerzo y la motivación de las personas, la evaluación del empleado, la remuneración, la preparación y el perfeccionamiento, las conexiones de la empresa, la seguridad, la prosperidad y la ayuda gubernamental, entre otras (Ortega, Llanos y Traverso, 2017).

Tabla 1. Procesos gestión del talento humano.

| PROCESO | OBJETIVO | INCLUYEN |
|----------------|--|--|
| Admisión | Quién debe trabajar en la organización | -reclutamiento -selección |
| Aplicación | Qué deberán hacer las personas | -orientación de las personas -diseño de cargos -evaluación del desempeño |

| | | |
|----------------|---|---|
| Remuneraciones | Cómo compensar a las personas | -remuneraciones -programa de incentivos -beneficios y servicios |
| Desarrollo | Cómo desarrollar a las personas | - Capacitación - Desarrollo organizacional |
| Mantenimiento | Cómo retener a las personas en el trabajo | -Higiene y seguridad ocupacional -relaciones laborales |
| Monitoreo | Cómo saber lo que hacen y lo que son | - Bases de datos - Sistema de información gerencial |

Fuente: Elaboración propia

1.9.2.1. Identificación de Necesidades

Como dice Rodríguez-Serrano (2004), "Aceptando que presumimos que la necesidad existe realmente, deberíamos creer sobre el tipo de puesto a ocupar. En el tumulto de puestos pasados, podríamos encontrar que ni sus futuros ocupantes llevan características esencialmente comparables a las de sus antecesores" (p.74).

1.9.2.2. Definición del Puesto de Trabajo

En el entorno de varios niveles de la definición de la ocupación, se toma como razón el diagrama de poder, en el que se propone la ocupación, el objetivo fundamental de la actuación y las obligaciones, así como la presentación de las condiciones explícitas que realmente deben ser abordadas. Esto parece ser legítimo ya que según Rodríguez-Serrano (2004) "La idea del significado del puesto es una de las principales sospechas del aseguramiento productivo" (página 74).

Como indica Rodríguez-Sánchez (2004), durante la hora de la representación de la ocupación se debe pensar en ciertos componentes, en particular

- Instrucción
- Información y experiencia
- Cursos y capacidades
- Habilidades

1.9.2.3. Determinación del Perfil

Tal y como plantea Tejedo (2013), esto debería ser concebible en un registro en el que las cualidades y capacidades sensibles sean claras, es decir, que aborde las cuestiones tanto de dominio como de mejora mental y de carácter.

1.9.2.4. Reclutamiento de Personal (interna)

A este ciclo lo termina cada una de las relaciones en el espacio del recurso humano, el alistamiento debe ser a través de un ciclo coordinado, que se cierra con la incorporación del nuevo trabajador, que incorpora la dirección de la empresa, los beneficios y que es sólo un indicio de algo

más grande. Como indican Ortiz y Gaytán (2019) las asociaciones son responsables de ejecutar esta capacidad.

Según Sánchez (2013):

El reclutamiento es la técnica que comprende la captación de los aspirantes esperados de manera expedita, en número satisfactorio y con los atributos adecuados para aplicar como posibilidad para los puestos vacantes, para que la asociación pueda escoger de igual manera los más sensatos para cubrir sus necesidades de trabajo. Una de las filosofías para atraer a aspirantes de calidad es ofrecer una gran compensación o altas ventajas remunerativas.

Según Sánchez (2013), el proceso de selección interna se produce cuando surge una puerta abierta en la organización y entonces la asociación comienza a impulsar a sus propios especialistas, para correr la voz dentro de la misma, la difusión debe ser concebida prestando atención a las discusiones de los demás, utilizando boletines, páginas internas y reuniones.

1.9.2.5. Selección de Personal (externa)

Dice Sánchez (2013) que "el ciclo de decisión revisa tanto la agrupación de la información de los candidatos a una empresa como la obtención de quien debe ser contratado" (página 103).

Es la búsqueda de nuevos competidores para un determinado trabajo. Como muestra Rodríguez-Serrano (2004), elegir personal es percibir entre un par de probabilidades que un puesto de trabajo es visto como el más sensato para la ejecución ideal.

Por otro lado, Sánchez (2013) afirma:

El alistamiento externo contiene la búsqueda de garantía fuera de la asociación. Entre sus ventajas están:

(a) Aportar personal con diversos pensamientos y enfoques para avanzar hacia los problemas.

b) Utilizar intereses en la preparación de diferentes organizaciones.

Avanza hacia un mayor grupo de promesas, lo que amplía las posibilidades de encontrar un contendiente sensato.

Tabla 2. Reclutamiento Interno vs Reclutamiento Externo

| Reclutamiento Interno | Reclutamiento Externo |
|--|--|
| Es un proceso que requiere menos recursos económicos. | Es un proceso que requiere más recursos económicos. |
| Determina las mejores oportunidades internas de la organización. | Determina mejores oportunidades para la empresa al adquirir nuevas experiencias. |
| La creación de nuevas oportunidades a los trabajadores internos. | La creación de nuevas oportunidades a nuevos trabajadores para adquirir experiencia. |
| Ofrece nuevos incentivos a los trabajadores que suban de nivel jerárquico. | Atraer a los candidatos con los beneficios adecuados para la organización. |

Fuente: Elaboración propia

1.10. Tipos de entrevistas

Según Bohlander (2013), las asociaciones pueden tener varias formas de abordar la conversación con sus futuros postulantes, que se detallan a continuación:

- Entrevistas no coordinadas.

El interrogador no incide en las respuestas del entrevistado, las preguntas no son cualificadas y ninguna es incómoda.

- Entrevistas organizadas

Dirigidas a través de preguntas extra coordinadas y tiene preguntas buenas y malas que consideran la evaluación del aspirante.

- Entrevista situacional

Esta entrevista tiene la característica de que el candidato ofrece respuestas especulativas a preguntas que presentan diversas condiciones.

- Entrevista telefónica

Esta entrevista es dirigida a través de una llamada realizada por una persona de la afiliación, estas reuniones dependen de la forma de comportarse del límite humano, ya que permite el contacto con una reunión desde cualquier parte del mundo.

- Charla virtual

Los avances mecánicos han llevado a la relación a utilizar medios virtuales para ayudarles a reunirse con el control. Estas experiencias se dirigen básicamente a que el interventor haga una tertulia para ofrecerle al entrevistado los elementos para iniciar la conversación.

1.11. Técnicas Grupales

En este ciclo se continúa con el perfeccionamiento de las reuniones de trabajo en las que se presentan y estiman las impresiones de cada uno de los cómplices, mostrando su visión y capacidades. Además, esta metodología ayuda a obtener información de la ejecución, pero también ayuda a la relación del personal (De la Cruz Lablanca ,2015).

1.12. Contratación

Tal y como señalan Ortiz y Gaytán (2019), la contratación es una etapa en la que la organización formaliza las condiciones de selección del nuevo personal seleccionado. En este sentido, la organización debe considerar ciertos puntos dentro de la contratación, por ejemplo, las habilidades a desempeñar, el perfeccionamiento laboral, la disposición del programa y los objetivos planteados por la asociación.

1.12.1. Contrato de Trabajo

Según el artículo 18 del Código de Trabajo (2017) el documento escrito es aquel que puede ser valorado en organizaciones abiertas y privadas.

Según Sánchez (2013) es una comprensión formal o voluble lo que las personas involucradas que son el profesional capacitado y la organización manifiestan a propósito el objetivo de realizar un trabajo a cambio de una remuneración, lo que impulsa el inicio de la relación comercial.

1.12.2. Sujetos de Contratos

Como lo hace Sánchez (2013), la relación empresarial se perfila entre el trabajador o delegado y la organización o asociación.

Tabla 3. Sujetos de contrato

| Trabajador | Empresario |
|---|----------------------------|
| Mayor 18 años | Persona Natural o Jurídica |
| Menores de 16 años con autorización de padre o tutores. | Privada o Pública |

Elaboración: Propia

Tabla 4. Elementos de contrato

| | |
|-----------------------|---|
| Objeto | Se presenta los compromisos del trabajador y de la empresa. Presentación de los servicios. |
| Causa | Trata sobre el intercambio de servicios por remuneración. |
| Consentimiento | Presentación libre y voluntaria, está de acuerdo con las partes del contrato. |

Elaboración: Propia

1.12.3. Tipos de Contrato

Según el artículo 8 del código de trabajo (2017) el acuerdo particular es la comprensión en la que los dos individuos intentan ofrecer servicios auténticos e individuales, que serán reembolsados según la ley.

Según el artículo 11 del código del trabajo (2017) dice que las clases de entendimiento pueden ser:

- implícita o verbal
- Compensación, pago diario, apoyo o mixto.
- Tiempo: interminable, transitorio, inevitable y fortuito.
- Por trabajo o administración dentro del giro del negocio.
- Individuo, reunión o grupo

1.13. Inducción de personal

Es una colaboración mediante la cual el nuevo delegado se aclimata a la asociación. Se difunden las perspectivas, la historia, los planteamientos y las normas de la asociación, además de otras cosas. La imagen de la asociación se muestra de forma global. Como explica Chiavenato (2009), "se conoce como programa de inscripción y aborda la principal metodología para mostrar a los nuevos individuos las prácticas de la asociación. Planea motivarlos para que aprendan y absorban las características, normas y tipos de conducta que la afiliación considera principales." (pag189).

1.14. Capacitación

En palabras de Chiavenato (2009), la formación es un movimiento de ciclos que pretende cultivar las cualidades de los RRHH, preparándolos para que encuentren el éxito y se sumen a la

satisfacción de los objetivos progresivos. Además, proporciona nuevos datos a los representantes para la presentación de su trabajo.

1.14.1. Proceso de capacitación

Análisis: Decidir las necesidades o insuficiencias que deben ser atendidas.

Diseñar: Establecer el programa de preparación.

Implementación: Ejecutar el programa de preparación.

Formación: Auditar los resultados obtenidos en el programa de preparación.

1.14.2. Tipos de Capacitación

- En el trabajo: Se coordina en el trabajo, dando toda la información, sistemas y experiencias. La preparación puede integrar la organización, el turno de trabajo y la realización de recados.
- Sala de estudio: Este sistema se realiza en un aula y con la dirección de un educador, este curso ejecuta la construcción de capacidades, datos y experiencias relacionadas con el área de trabajo.
- PC: Este procedimiento se hace en línea ya que la afiliación ofrece un movimiento de cuentas en el que se preparan las plantillas o se coordinan las clases en la web.

1.14.3. Técnicas de Capacitación

- Material de comprensión: El educador presenta los datos a través de instructivos.
- Orientación personalizada: En esta técnica sólo se da una breve información datos sobre espacio de trabajo.
- Preparación de la sala de estudio: Se dirige fuera de la organización, en una sala de estudio.

1.15. Desempeño Laboral

Es la capacidad, las habilidades, la eficiencia, las necesidades de suficiencia que tiene un delegado que interactúa con la relación para poner en marcha resultados objetivos para conocer el grado de habilidades que tiene cada trabajador dentro de la asociación (LundfrenEarl, F, 2005).

Trabajo laboral es la forma en que el agente actúa persiguiendo los objetivos establecidos, esto contiene el marco solitario para lograr los objetivos. La restricción de los delegados se evalúa a través de las evaluaciones realizadas por los jefes de control para conocer el grado de límites que tiene cada uno (Chiavenato I, 2000).

La apertura de los delegados es la razón para facilitar la idoneidad y las consecuencias de una organización, por lo que hay un interés consistente respecto a los resultados obtenidos por los empleados (Chiavenato I, 2000).

1.15.1. Evaluación del desempeño

Engloba la evaluación y la supervisión de la ejecución humana en las empresas. La evaluación del trabajo espera determinar qué áreas de trabajo deben ser examinadas al ser evaluadas; la evaluación es la parte central de la estructura de la empresa y significa concluir cómo ha sido el rendimiento en relación con las medidas obtenidas (Mejía-Giraldo, 2016).

Tiende a una evaluación efectiva de cada individuo en relación con las actividades que realiza. Las metas y resultados a cumplir, las capacidades ofrecidas y su verdadera capacidad de desarrollo, son áreas de fortaleza el cual no ayuda abordar los problemas de ejecución y trabajar en el desarrollo de la empresa (MejíaGiraldo, 2016).

La evaluación es la calificación que los clientes internos dan a las capacidades extraordinarias de una persona con la que tienen vínculos laborales y da información esclarecedora

respecto a su espectáculo y capacidades singulares, que buscarán una mejora implacable (MejíaGiraldo, 2016).

Toda evaluación es una conexión para estimular o emitir un juicio sobre el valor, la importancia y las cualidades de un individuo (MejíaGiraldo, 2016).

Objetivos

- Adecuación de la persona al puesto.
- Preparación.
- Impulso salarial para la buena ejecución.
- Mejora de las relaciones humanas entre jefes y subordinados.
- Valoración del potencial de mejora de los trabajadores.
- Impulso para una mayor eficiencia.
- Información sobre los indicadores de presentación de la asociación.
- Aportación al individuo evaluado.

1.15.2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Un sistema de calificación se proyecta, sistematiza, y si se desenvuelve de una manera correcta puede formar grandes beneficios de corto, mediano y largo plazo (Chiavenato I, 2011). La evaluación es una técnica a través es visible ayudar a encontrar dificultades de control de personal, unificación de los trabajadores en la empresa, suministra los materiales para la edificación de reglamentos, de acuerdo a los obligaciones de la empresa, la pieza fundamental de la estructura de evaluación es el encuentro, que permite elegir las características del especialista y del jefe, así como sus deficiencias, y los movimientos a realizar en el expediente para explotar las entradas significativas que existan (Chiavenato I, 2011).

1.15.3. Métodos de la Evaluación del Desempeño

De cara al proceso de evaluación del personal, se pueden utilizar algunos sistemas o procedimientos de evaluación expositiva o estructurar todos ellos, en una técnica de evaluación sensible al tipo y características del evaluado. (Sánchez Henríquez y Calderón, 2012) Esta adecuación es de importancia para obtener resultados. La evaluación del personal es un procedimiento, un artilugio, y no un fin en sí mismo. Es un método para obtener datos e información que puede ser registrada, supervisada y coordinada para atender la ejecución humana en las organizaciones. (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012) Por fin, la evaluación de la ejecución del trabajo es sólo un bonito sistema de correspondencia que sigue en un plano y en un curso vertical en la asociación. Los procedimientos esenciales para evaluar a los trabajadores son: Métodos de escala práctica, Sistema de elección confinada, Estrategia de investigación de campo, Método de evento razonable, Metodología de relación de amistad, Estrategia de evaluación basada en la habilidad (Sánchez Henríquez y Calderón, 2012).

1.15.4. Tipos de Evaluación de desempeño

La asesoría de ejecución es un ciclo esencial y exacto para evaluar, relevar y efectivizar las características, tipos de conductas y resultados vinculados al trabajo, así como el grado de inasistencia, para conocer la valía del trabajador y en el caso de que necesite ocuparse de su mejora posteriormente. (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012).

El examen de ejecución es la técnica más sugerida para evaluar o encuestar la apertura particular en el puesto y su verdadera capacidad de desarrollo. Según James Stoner, la evaluación de la ejecución es: "El curso continuo de dar información a los subordinados sobre el logro con el que están desempeñando su trabajo para la afiliación".

Hay cuatro tipos de pruebas de ejecución:

- Evaluación de la ejecución del trabajo en 90°.

En la evaluación de 90°, los objetivos y las habilidades están conectados entre sí. El cumplimiento de los objetivos se asocia a las perspectivas productivas y las habilidades se evalúan por su círculo de retorno (Sánchez Henríquez y Calderón, 2012).

- Evaluación de la ejecución del trabajo a 180

Une la evaluación realizada por el jefe o supervisor de confianza y la autoevaluación del trabajador sobre el cumplimiento de los objetivos y capacidades del puesto y la apertura del agente (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012).

- Evaluación de la ejecución del trabajo en 270

La evaluación de 270° no es totalmente inamovible para erradicar la subjetividad que puede ocurrir por una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación el trabajador es evaluado por su jefe, hay una autoevaluación y otra parte de evaluación que puede ser la evaluación de los subordinados en el caso de que haya subordinados en su puesto de trabajo, o por los pares que son sus asociados o individuos que están en un nivel de compromiso comparable. (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012).

- Evaluación de 360° de la ejecución del trabajo

La evaluación de 360°, igualmente llamada evaluación de largo alcance, es un artilugio que lógicamente se está utilizando en las afiliaciones actuales. Como su nombre indica, la evaluación de 360° significa proporcionar a los trabajadores una perspectiva de su apertura tan adecuada como podría preverse, obteniendo datos de los lugares unidos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. A pesar de que en un principio este instrumento sólo se aplicaba con fines

de promoción, en la actualidad se utiliza para medir la ejecución, evaluar las capacidades y otras aplicaciones legítimas (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012).

1.16. Perspectivas Personales y Profesionales

El comportamiento incorpora un conjunto de convicciones, cada una asociada a otra y facilitada en torno a un componente o circunstancia (Chiavenato I, 2011).

Las maneras por las que cada individuo responde a cualquier situación son muy fluctuantes, pero las formas típicas y uniformes encuentran la manera explícita de comportarse (Chiavenato I, 2011).

Es un conjunto de consideraciones, valores y convicciones que garantizan y dan seguridad a un individuo, de ahí la importancia en los programas de perfeccionamiento de la fuerza de trabajo que envían el estilo de vida de la asociación o la oportunidad de cambiarlo a través de nuevas características, contemplaciones, convicciones y fines para ajustarse a las dificultades que abordan lo que podría estar en el horizonte. (Chiavenato I, 2011).

- La unión

Es la cooperación mediante la cual las afiliaciones abordan sus necesidades de recursos humanos, incluyendo la evaluación de sus necesidades futuras, la unión y la elección de los contendientes, y la tolerancia de nuevos trabajadores.

- Responsabilidad

La responsabilidad del agente con respecto a su trabajo influye en la información sobre las condiciones de trabajo, el hardware utilizado, las asociaciones de datos y las capacidades.

- Mentalidad Entusiasmo

La energía por el trabajo que hay que hacer, la inclinación por el trabajo, es un tipo de motivación amistosa que inclina la acción de un individuo hacia objetivos o metas explícitas (Aquino Jorge A, 2004). La perspectiva individual es la perspectiva hacia un negocio en particular sin prejuicios y la forma de tratar con decir y hacer cosas útiles con respecto a la mejora de su trabajo.

- Aptitud

Capacidad para desempeñar una determinada empresa. Ya sea física, mental o moral.

- Motivaciones

La remuneración no es en absoluto un motor importante de la motivación en el trabajo. No obstante, impulsa a los individuos y es típico que las asociaciones juzguen mal la importancia de la compensación para mantener la capacidad fenomenal (Robbins, 2009). Los poderes propulsores relacionados con el dinero son las ventajas financieras que se permiten a las asociaciones o a diversas afiliaciones que trabajan en sus condiciones laborales.

1.17. Rendimiento Laboral

Es la labor constante realizada por una agrupación, para cumplir con los requisitos humanos. Para garantizar el logro o la frustración de una empresa en cualquier campo, ya que los delegados brillantes son especialistas útiles y convencidos de la calidad del personal, la motivación, el compromiso, la disposición, la autoridad y la solicitud, estos puntos de vista esenciales cambian el espectáculo total de los trabajadores, dándoles la inclinación de que tienen

Un sistema de control de calidad es un procedimiento para la preparación y la mejora de los trabajadores de una empresa. La ejecución es una medida entre el resultado obtenido y los medios utilizados. Es el componente o la utilidad creada por alguien o algo (Chiavenato I, 2007).

1.18. Motivación

Es el ciclo de potenciación de los agentes para realizar su trabajo, que les llevará a satisfacer el mejor objetivo, agitando los recursos necesarios para moverse, conducir, impulsar a la acción (Luna Alfredo, 2008).

La motivación es un término habitual que se aplica a una amplia disposición de inspiraciones, deseos, peticiones, anhelos y facultades similares, al fin y al cabo lo que los jefes espabilan a sus subordinados es para certificar que consiguen las cosas con las que desean satisfacer esos principales impulsos y deseos e impulsan a los subordinados a actuar con un objetivo determinado (Luna Alfredo, 2008).

1.18.1. Características de la motivación

- La motivación es una parte que causa, canaliza y apoya la conducta humana en un sentido particular y serio.
- Se aplica a un enorme número de ímpetus principales similares, necesidades, deseos y poderes; es difícil agitar un grupo de trabajo en la posibilidad de que su gente no tenga sus prerequisites fundamentales satisfechos.
- Poner activos en la planificación de las personas para aprovechar el esfuerzo coordinado de la reunión - La reunión debe tener la puerta abierta y la posición para tomar sus decisiones.
- Los delegados que participan en las agrupaciones se sienten atraídos por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de formas de ayudar a fomentar las estructuras y los ciclos de la asociación y abordar los problemas (Montana Patrick S, 2002).

- Una persona satisfecha que considera su trabajo, lo imparte y valora servir a sus clientes; si eso es ridículo, se esforzará esencialmente, la motivación significativa nos hace actuar, típicamente una necesidad o un impulso establece métodos explícitos de conducta (Montana Patrick S, 2002).

La motivación en las empresas son positivas o críticas esperando que entendamos lo que nos convence habrá más posibilidades notables de que lleguemos a nuestros propios o capaces objetivos de la misma manera aceptar que las asociaciones saben cómo retribuir a la fuerza de trabajo ampliará la eficacia este corte está adquiriendo importancia de forma fiable como las asociaciones compiten en el mercado global todas las asociaciones intentan vigorizar los delegados y un número en desarrollo han comenzado a preparar nuevos marcos entre ellos diferentes paquetes de compensación (Watts Dalton, 2007).

1.19. Mejora continua

El mejoramiento continuo de la conexión se basa en la evaluación continua, utilizando el ciclo (Deming) Shewhart (PDCA), del gran número de puntos de vista que componen la colaboración: su organización, ejecución, indicadores de control y su cambio.

- Planificar la mejora

Es fundamental elaborar un Plan de Mejora para introducir los cambios esenciales en el proceso recién organizado. Este Plan debe ponderar cada uno de los puntos de vista que hacen posible conducir el ciclo hacia la importancia y, en este sentido, debe abordar la marcha con preguntas:

Tabla 5. Planificar la mejora



Fuente: Elaboración propia

- Ejecutar

Se trata de "mejorar", garantizando que los resultados se evalúen en cada paso, desde el compromiso hasta el último extremo de la conexión (la cantidad y el transporte de las organizaciones, su calidad, etc.). En este sentido, es fundamental evaluar la hora de realización del trabajo con propósito y el lugar más adecuado donde se ejecuta, es decir, se debe examinar la eficiencia del ciclo y su alcanzabilidad, y no sólo según el punto de vista de la calidad específica consistente, sino además la que manifiestan los clientes. Deming (1986)

- Evaluar

Esto incluye buscar constantemente los propósitos detrás de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando las corrientes de presentación del ciclo con las presunciones pasadas por los clientes, ya que el curso de los líderes, a pesar de que contiene la mejora posterior

de las cosas que se hacen, pone un énfasis poco común en el "para quién" se hacen y en el "cómo" se deben hacer.

Para la evaluación de los ciclos se pueden proponer diversos instrumentos y marcos de actuación, entre los que cabe utilizar

- Reiteración del Ciclo de Mejora.
- Ejecución de Revisiones de Valor.
- Utilización de Métodos de Benchmarking.
- Actuar

Este momento del Ciclo de Shewhart (tolerando el ciclo de Deming como una especie de punto de vista), contiene la intervención en el proceso para resolver los problemas de calidad, desglosando las intervenciones concebibles dentro del nivel específico de uso, y buscando el entendimiento entre los especialistas que lo harán. Para ello, es fundamental contar con los poderes a favor y gestionar adecuadamente la posible seguridad de los cursos de acción previstos. Esto puede lograrse, por ejemplo, elaborando un sistema DAFO, esperando los dos factores externos al ciclo (entradas abiertas y riesgos) e internos (debilidades y características), cuyos datos ayudarán a organizar la metodología de intercesión. La estrategia más utilizable para el seguimiento de la mejor manera de avanzar hacia la mejora de los procesos, y uno de los temas centrales en la administración de la calidad de los ciclos, es la constitución de reuniones de progreso, que influyen en los individuos que las adelantan y que, en este sentido, las realizan bien. Deming (1986)

Capítulo II

Marco Metodológico

2.1. Tipo y diseño de la Investigación

Para un avance realizado en este proyecto sigue aplicando el plan de exploración distinto. Tal y como señala Naranjo (2014) el analista es aquel que describe circunstancias y ocasiones que buscan determinar propiedades significativas de diversas agrupaciones, redes o cualquier otra naturaleza que se exponga a la investigación. Se contemplan diversas perspectivas a explorar ya que las investigaciones hechizas miden de manera autónoma los factores y las ideas que se comparan.

2.2. Documental

El examen narrativo es utilizado para reunir información para esta exploración, como paso inicial, el paso inicial es acumular datos, los cuales pueden ser obtenidos de libros, informes o trabajos de campo distribuidos correspondientes al punto a investigar. (Paz,2017).

2.3.Campo

La investigación de campo es aquel procedimiento que tiene como motivo la recopilación y registro de información sobre el tema a investigar. (Paz,2017)

2.4.Métodos y Técnicas

2.4.1. Estilo inductivo y deductivo

Como hace sentido Dihigo (2016), el estilo inductivo es el que realiza y se centra en las pequeñas sutilezas y va de manera ascendente en el examen para tener la opción de exponer, las conexiones que existen en varios factores, por lo que de manera global se desglosa.

Tal y como da sentido Dihigo (2016), el estilo inductivo es el que conoce el tema.

2.4.2. Población y Muestra

La mejora del emprendimiento considera a todo el populacho como objeto de estudio, ya que son 20 los compañeros que tienen plaza con la organización, por lo que no se utilizó una estrategia factual.

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.5.1. La Encuesta

Como indica Naranjo (2014) es un procedimiento de recolección de datos de interés, a través de la elaboración de una encuesta anteriormente expuesta, que ofrece la perspectiva o evaluación de los sujetos elegidos. La visión general se replica en forma de copia impresa sin la intercesión inmediata de los científicos.

Como lo señala Dihigo (2016), el panorama es una estrategia de examen que espera obtener respuestas a partir de preguntas, las mismas que son creadas de manera cautelosa que son importantes para los sujetos a los que se dirigirá.

2.5.2. Tipos de Encuestas

Según Dihigo (2016), clasifica la encuesta en dos grandes grupos:

2.5.2.1. Encuestas Abiertas:

Según Dihigo (2016), este tipo de estudios no está confinado las respuestas pueden ser caracterizadas en libres y no restringidas, no tiene respuestas pasadas sus respuestas son más profundas. En este tipo de técnica de surtido de información, la organización es problemática.

2.5.2.2.Encuestas Cerradas:

Tal y como indica Dihigo (2016), este tipo de reseñas son respuestas cortas y breves de manera más inequívoca, las respuestas de estas preguntas suelen ser en monosílabos. En este tipo de estrategia no es difícil de clasificar, sin embargo, abarca puntos de vista restringidos.

2.5.3.Pregunta Cerrada

Como indica Naranjo (2014), presenta respuestas delimitadas que presentan un número específico de variaciones para conformar el panorama.

Capítulo III

Análisis e Interpretación de Datos

3.1. Sexo

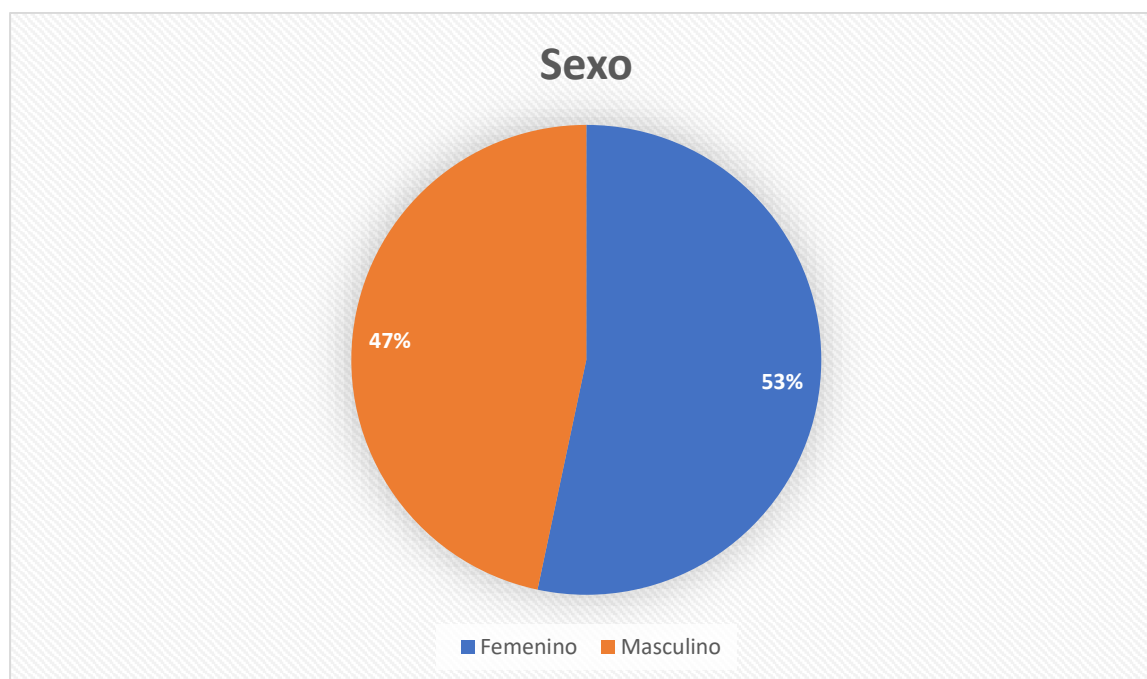
Tabla 6. Tabulación de Datos 1

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Femenino | 8 | 53% |
| Masculino | 7 | 47% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 1. Sexo



La composición de los colaboradores de la empresa Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER), se establece de la siguiente manera un 47% son hombres y un 53% son mujeres.

3.2.Edades

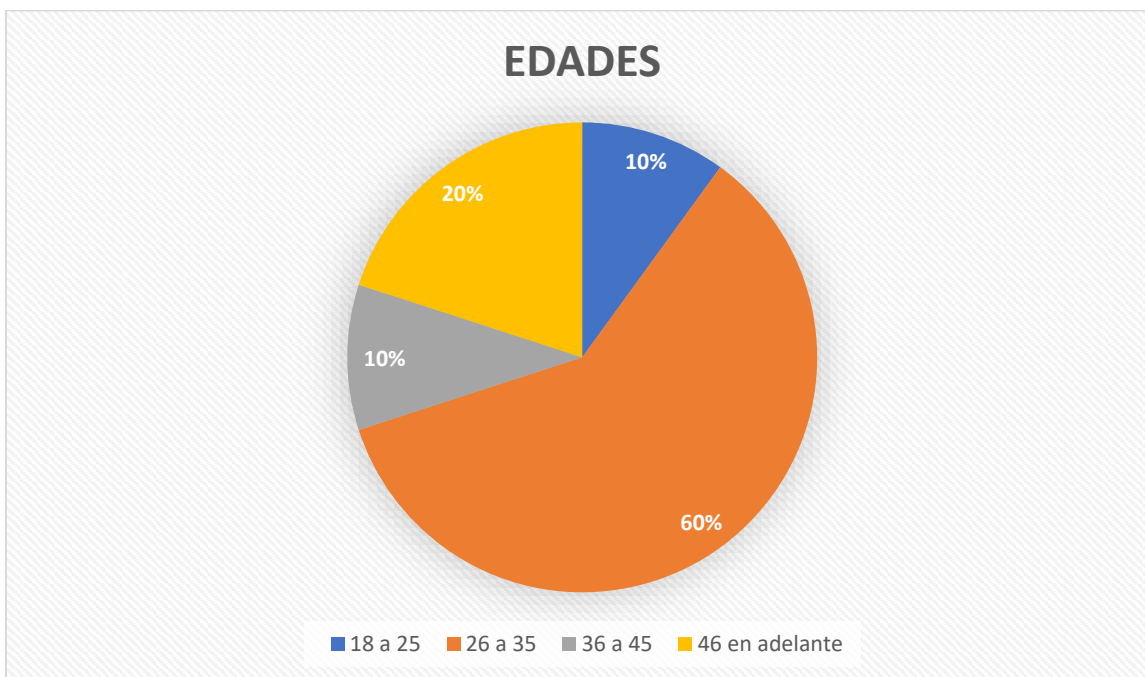
Tabla7.Tabulación de Datos 2

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| 18 a 25 | 1 | 10% |
| 26 a 35 | 11 | 60% |
| 36 a 45 | 1 | 10% |
| 46 en adelante | 2 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 2. Edad



Las edades de la población de la empresa se identifican de la siguiente forma: de 26 a 35 años representa el 60%, de 46 años en adelante el 20% y de 18 a 25 años representa el 10% así mismo de 36 a 45 años el 10%

3.3. ¿Considera usted que existe un proceso de selección del personal en la empresa?

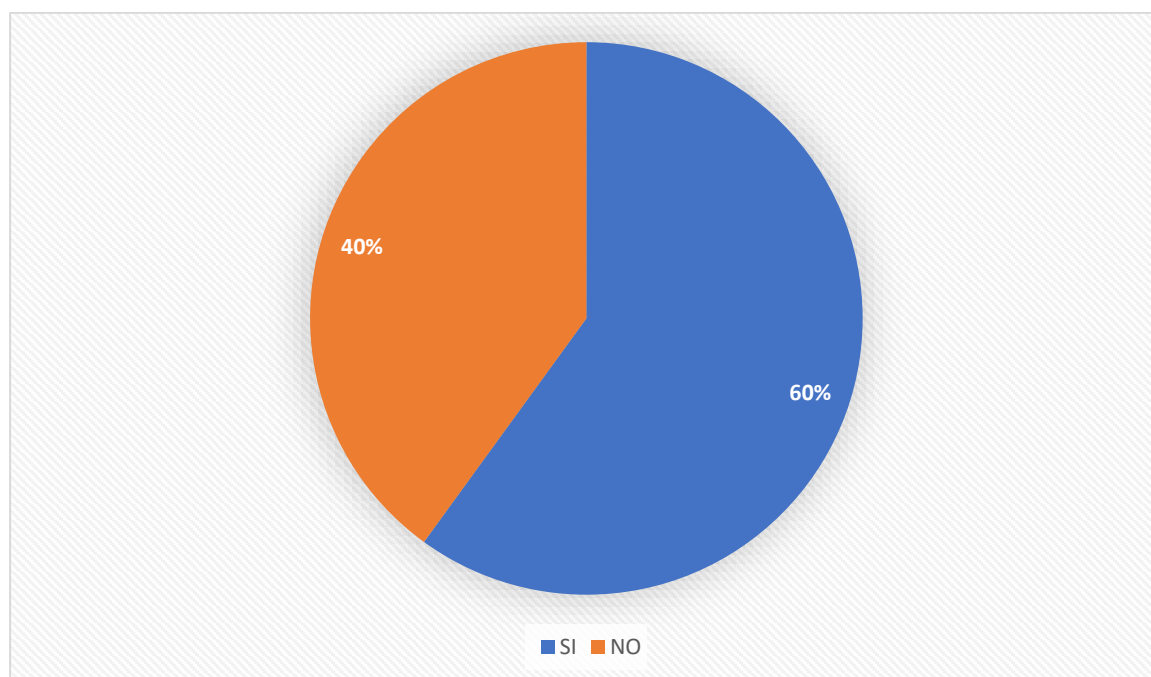
Tabla 8. Tabulación de Datos 3

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 9 | 60% |
| No | 6 | 40% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 3. proceso de selección del personal en la empresa



Con los datos obtenidos se puede apreciar que el 60% de las personas consideran que existe un proceso de selección del personal en la empresa, mientras que un 40% piensan que no existe un proceso de selección del personal en la empresa.

3.4. ¿Cuándo ingreso a la empresa, se le realizó una inducción?

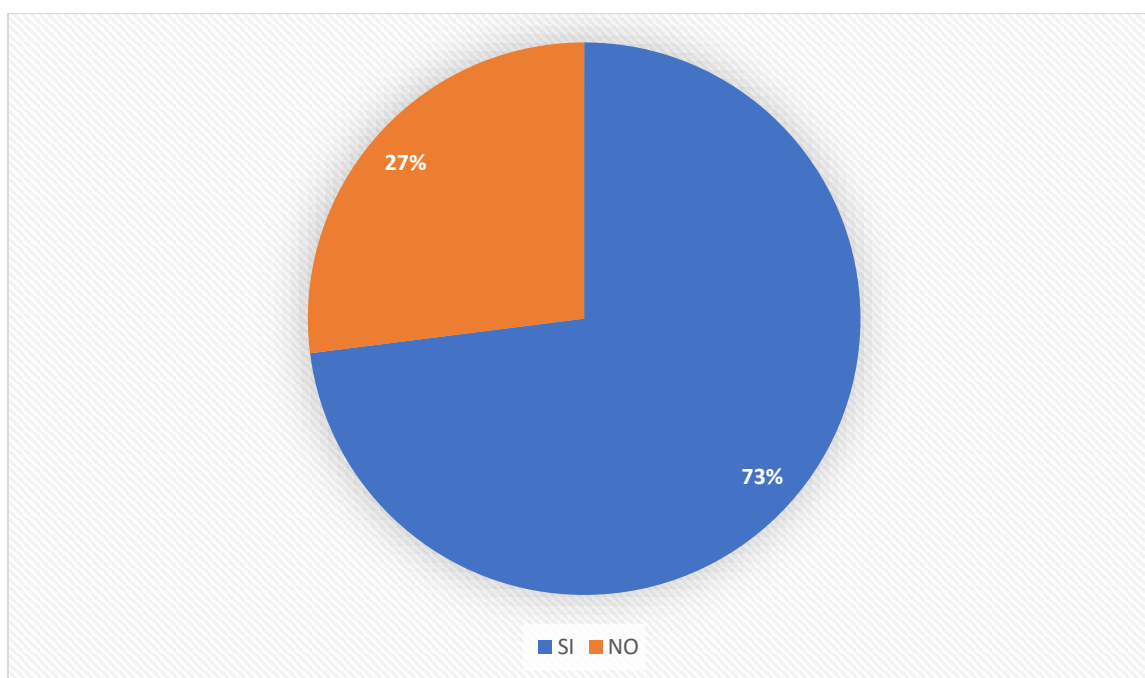
Tabla 9. Tabulación de Datos 4

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 11 | 73% |
| No | 4 | 27% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 4. Inducción



El 73% de las personas consultadas consideran que si pasaron por un proceso de inducción al ingresar a la empresa y tan solo un 27% piensan que no se cumplió con la inducción.

3.5. ¿Al ingresar a la empresa le indicaron sus funciones en la misma?

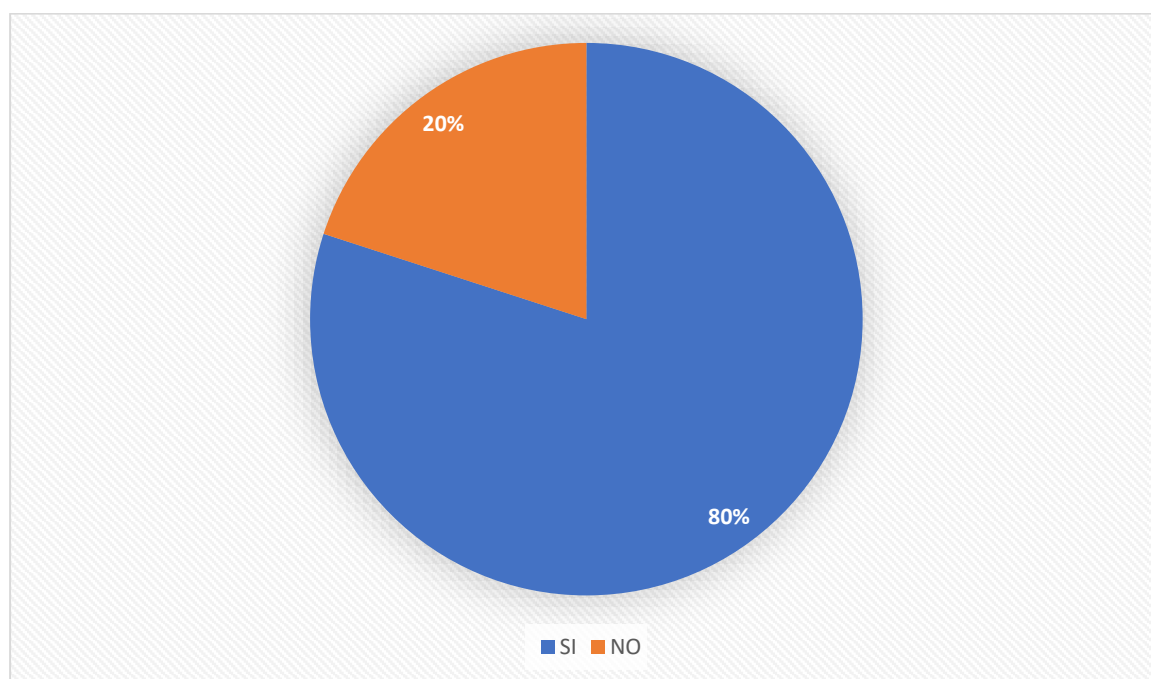
Tabla 10. Tabulación de Datos 5

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 5. Funciones



El personal consultado de la empresa establece que: 80% afirman que al ingresar a la empresa les indicaron sus funciones y responsabilidades, mientras que el 20% indicaron que no recibieron ningún tipo de instrucción.

3.6. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de capacitación?

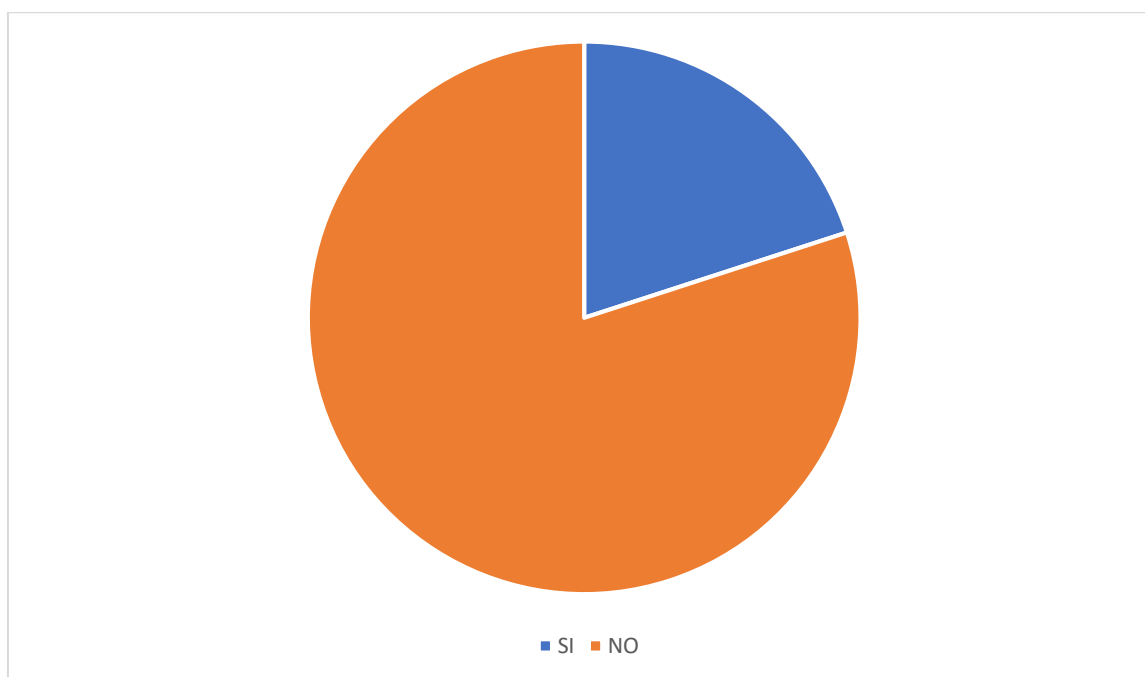
Tabla 11. Tabulación de Datos 6

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 3 | 20% |
| No | 12 | 80% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 6. Plan de capacitación



El 80% del personal consultado indica que la empresa no cuenta con un plan de capacitación, y el 20% afirma que la empresa sí cuenta con un plan de capacitación.

3.7. ¿Usted considera que existe un plan de desarrollo en la empresa?

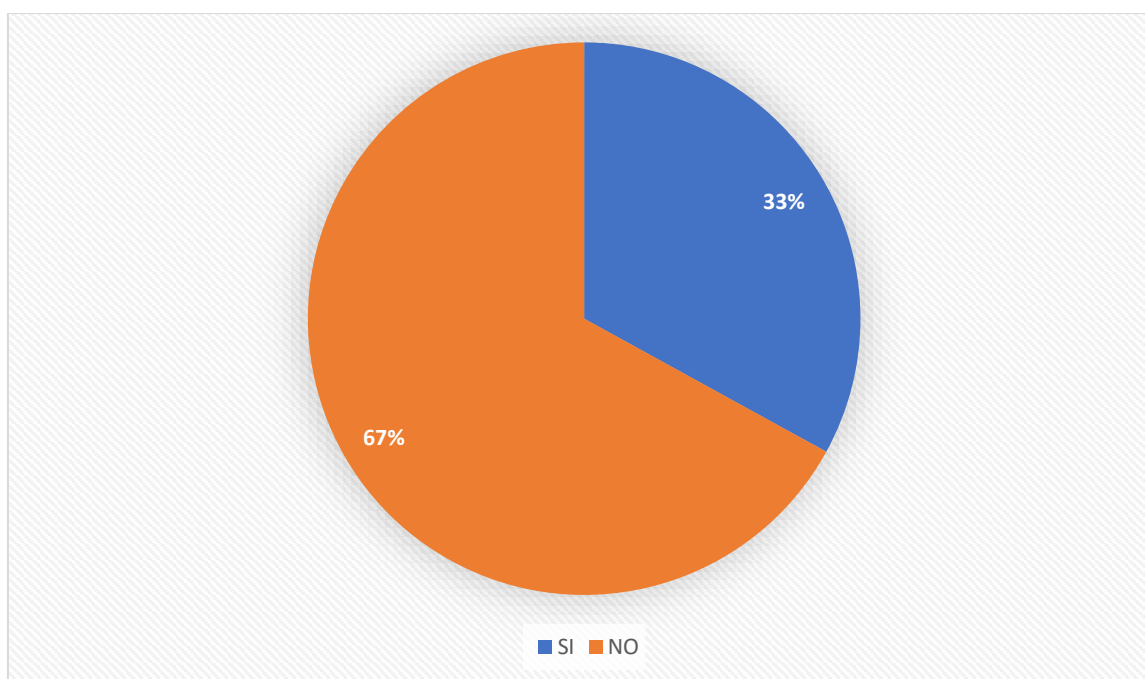
Tabla 12. Tabulación de Datos 7

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 5 | 33% |
| No | 10 | 67% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 7. Plan de desarrollo



El 67% del personal considera que no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa y el 33% considera en cambio que si existe.

3.8. ¿Considera usted que la empresa cumple con sus obligaciones en el ámbito remunerativo?

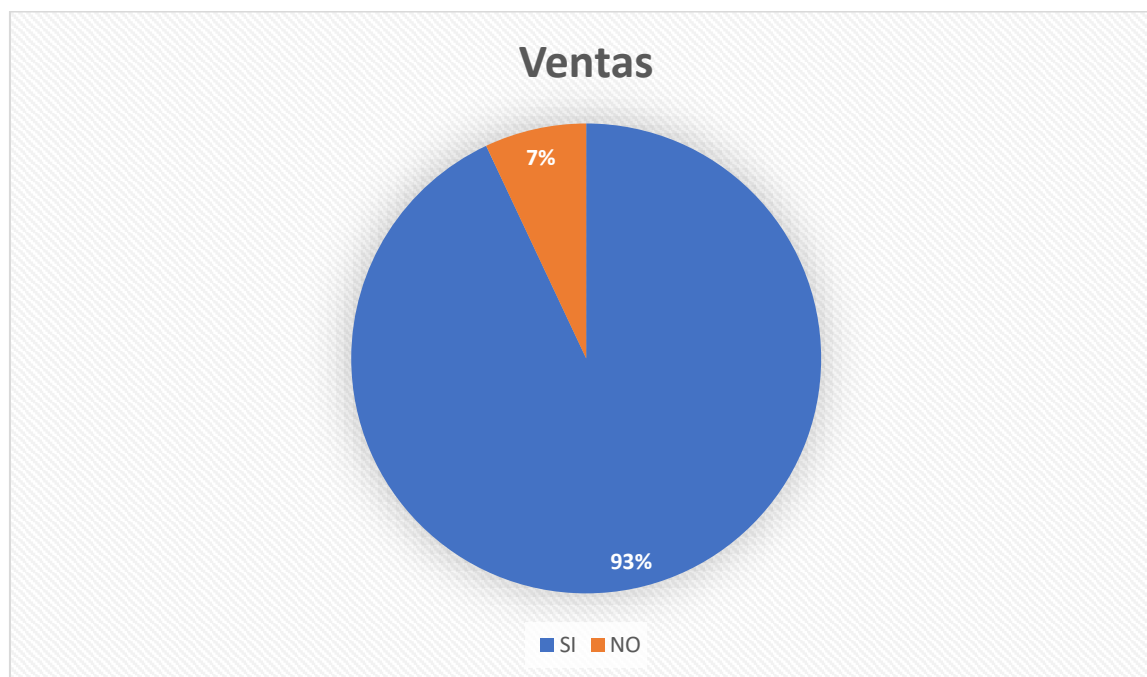
Tabla 13. Tabulación de Datos 8

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 14 | 93% |
| No | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 8. Obligaciones remunerativas



El 93% del personal de la empresa considera que se cumple con sus obligaciones respecto a temas remunerativos y solo un 7% considera que la empresa no cumple con sus obligaciones en el ámbito remunerativo.

3.9. ¿La empresa evalúa anualmente su Desempeño en base a las funciones establecidas en su contrato?

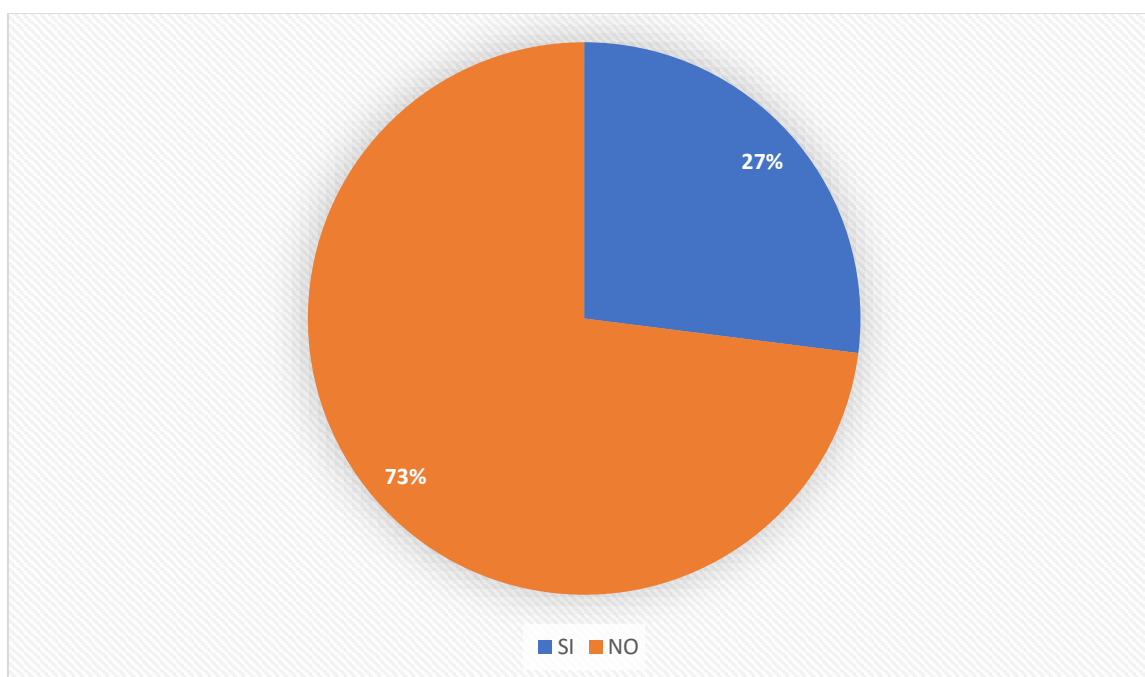
Tabla 14. Tabulación de Datos 9

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 4 | 27% |
| No | 11 | 73% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 9. Desempeño en base a las funciones establecidas en su contrato



El 73% de los empleados consideran que no se evalúa anualmente su desempeño laboral en base a las funciones establecidas en su contrato, mientras que un 27% del personal consideran que la empresa si evalúa su desempeño laboral.

3.10. ¿Considera que la empresa reconoce su esfuerzo y Desempeño?

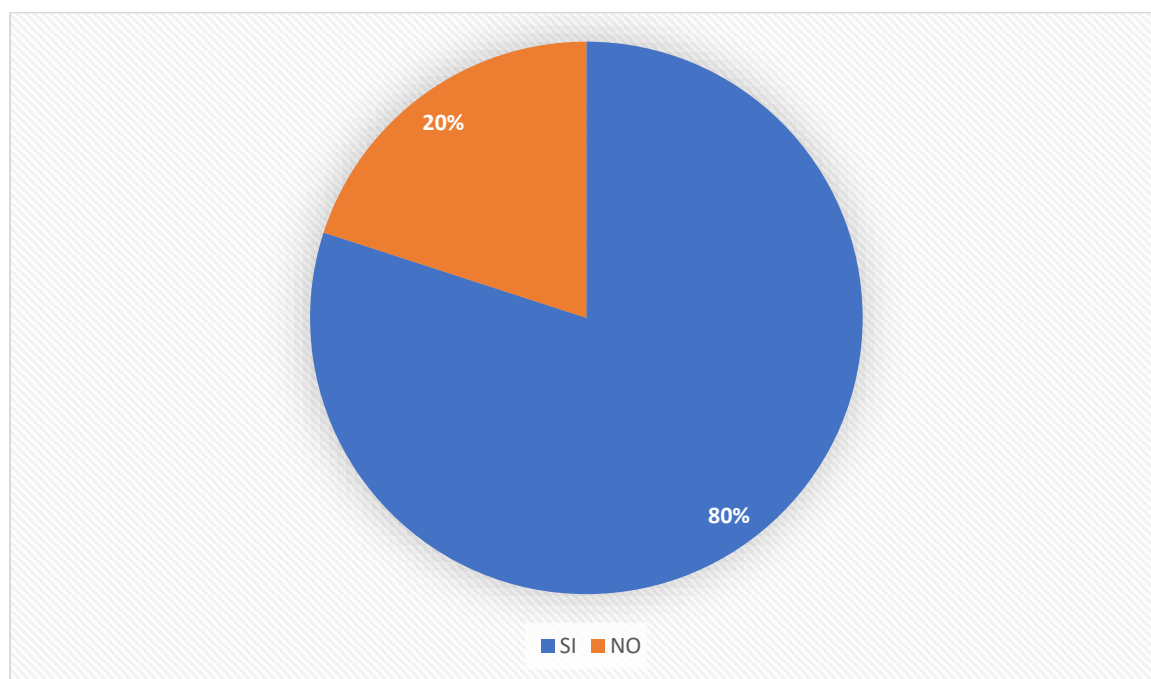
Tabla 15. Tabulación de Datos 10

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 10. Esfuerzo y desempeño



El 80% del personal de la empresa reconocen que sí existen estímulos en función del desempeño que se tenga dentro de la organización y un 20% de empleados creen que la empresa no reconoce su esfuerzo y desempeño.

3.11. ¿Considera que en la empresa existe un clima laboral positivo?

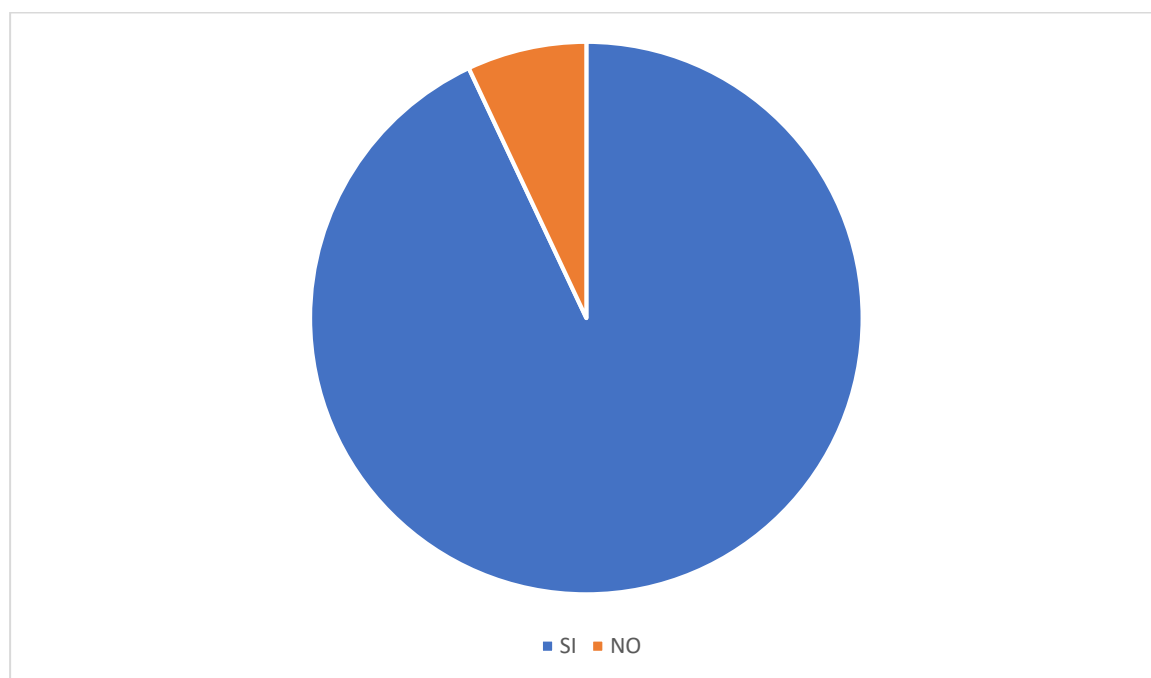
Tabla 16. Tabulación de Datos 11

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 14 | 93% |
| No | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 11. Clima laboral



El 93% del personal considera que en la empresa existe un clima laboral positivo, mientras que el 7% cree que no existe.

3.12. ¿La empresa se preocupa por su seguridad y salud ocupacional?

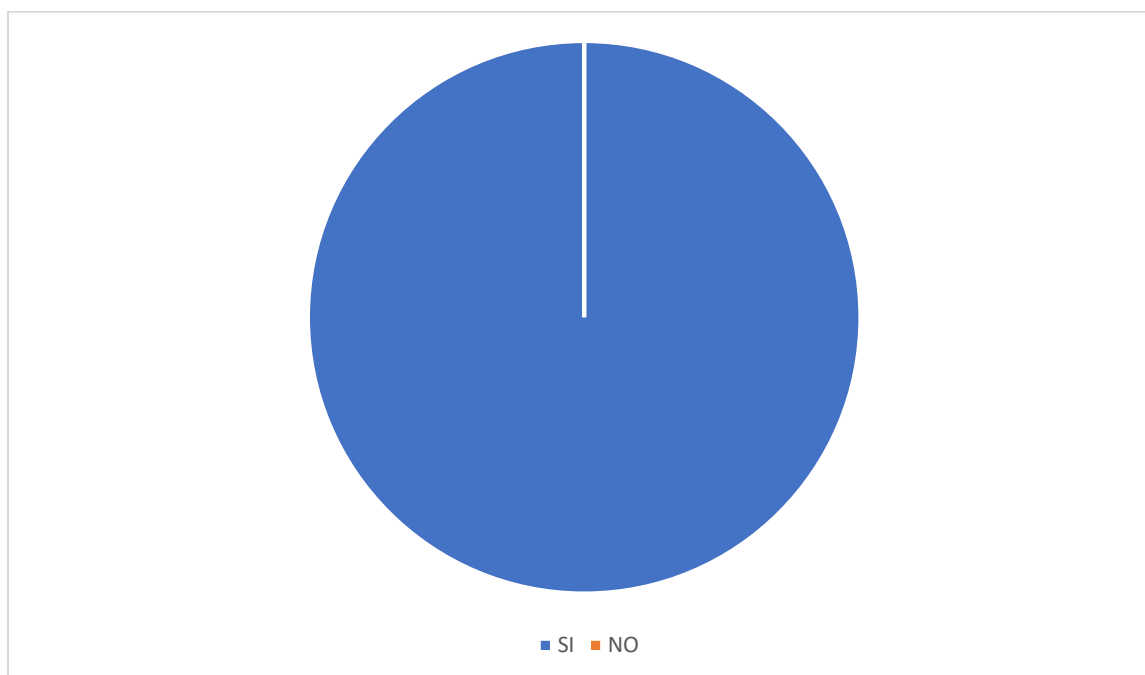
Tabla 17. Tabulación de Datos 11

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si | 15 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Propia

Ilustración 11. Seguridad y salud ocupacional



El 100% del personal considera que la empresa se preocupa por su seguridad y salud ocupacional.

Capítulo IV

Propuesta del modelo de gestión de talento humano para la evaluación del desempeño laboral del personal.

Una vez completada la conclusión situacional de la organización en cuanto a la ejecución del trabajo a través del estudio llevado a cabo con sus trabajadores, se ha verificado muchas falencias en procesos como: Inducción, elección, reclutamiento, preparación, capacitación, motivación y evaluación del desempeño, debido a que la organización no tiene una directriz para la capacidad humana se puede aplicar un Modelo de Recursos Humanos debido a la forma en que la capacidad humana será un elemento vital en la visión que mantiene la empresa por tal razón se ha creado un modelo sobre sus requerimientos necesarios:

Tabla 18. Modelo de gestión de Talento Humano CEER

| Modelo de gestión de Talento Humano CEER | |
|--|--------------|
| Reclutamiento | Selección |
| Motivación | Inducción |
| Evaluación | Capacitación |

Fuente: Elaboración Propia

Justificación

Esta proposición está planeada por las necesidades del personal que trabaja en la organización CEER, a la luz del hecho de que tiene un proceso muy tradicional y deficiente que ha retrasado los sistemas de procesos que influye directamente en el desenvolvimiento de los

trabajadores de la organización, y se observa que no se realiza una correcta evaluación a las habilidades y capacidades de un candidato y el compromiso que aborda para la empresa.

Durante el análisis se hizo evidente la necesidad de ejecutar un Modelo de Recursos Humanos, que es básico, razonable y útil para las necesidades de la organización.

Proceso de Reclutamiento

Primera etapa: Preselección

1. Elaborar la Solicitud del nuevo personal a contratar por el responsable de la división de RRHH, la cual debe ser aprobada por el responsable del área solicitada.
2. Obtener la Solicitud de Alistamiento de Personal, avalada por el responsable de la división donde se abre la oportunidad y el supervisor del área.
3. Distribuir la oportunidad según lo indicado por el tipo de alistamiento: Interior o Exterior, eligiendo el canal más adecuado.
4. Verificar los formularios de Empleo para preseleccionar las opciones que mejor se ajusten a las necesidades del puesto.
5. Dirigir la entrevista de inicio (teléfono)
6. Decidir las opciones según los resultados obtenidos en la primera fase. A partir de este momento del ciclo, la evaluación de la entrevista inicial está terminada.

Segunda etapa: Determinación

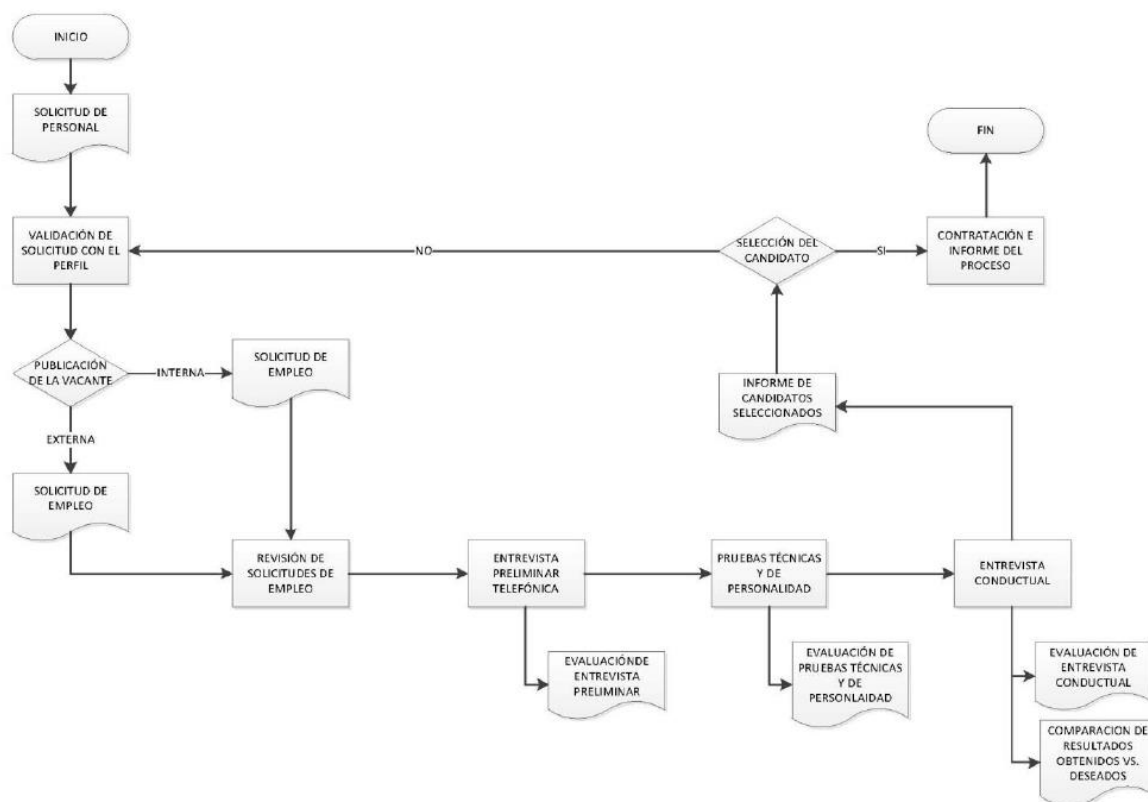
7. Aplicar las pruebas especializadas y psicométricas punto por punto según la posición en la tabla adjunta y finalizar la evaluación particular de los resultados obtenidos.

Tabla 19. Pruebas aplicables por cargo

| Nº. | CARGO | PRUEBAS TÉCNICAS | PRUEBAS PSICOMÉTRICAS |
|-----|------------------------|---|-----------------------|
| 1 | Gerente general | Assessment Center | 16PF |
| 3 | Administrativo | Análisis Financiero / Principios Administrativos | 16PF |
| 3 | Jefe Técnico | Conocimiento eléctrico en telecomunicaciones/ principios administrativos | 16PF |
| 4 | Diseñador gráfico | el diseño web / tipografías | 16PF |
| 5 | Especialista ambiental | Normativa ambiental, sistemas de gestión integrados, sistemas de información geográfica, normas de desempeño IFC, ejecución de auditorias | 16PF |
| 7 | Asistente RRHH | Conocimiento en RRHH / Herramientas Office / Conocimiento Logístico | 16PF |

Fuente: Elaboración Propia

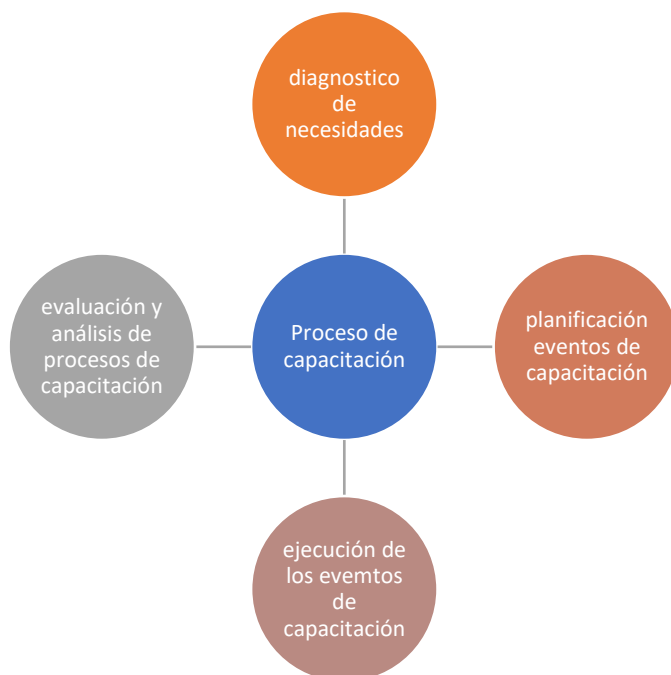
8. Dirigir la entrevista de conducción y terminar la evaluación de los resultados adquiridos contrastados con los resultados ideales.
9. Realizar un último informe sobre las consecuencias de la interacción de elección.
10. Concluir quién es la posibilidad más razonable para ocupar el puesto vacante.



Fuente: Elaboración propia

Proceso de reclutamiento y selección

PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

PROCESO DE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

4.1. Procedimiento

Preparación de los evaluadores: para uno de los principales objetivos fundamentales de un marco de evaluación de trabajo es acabar con la subjetividad que pueda existir. Los lugares que tienen un personal responsable son los que asumirán el papel de evaluadores; por lo tanto, es importante prepararlos en la utilización de los aparatos propuestos para la evaluación de la ejecución en el CEER. La preparación debe terminarse varias semanas antes del inicio del ciclo de evaluación.

Dentro de la evaluación existen temas como:

- Visión, misión y objetivos que tienen la empresa
- Cultura corporativa
- Objetivo para la evaluación del personal
- Procesos y formatos que se van a utilizar, saber como hacerlo y cuáles son los diferentes niveles que se van a usar
- Retroalimentación
- Generar actas de compromisos

Solicitud de evaluación: es fundamental informar al trabajador sobre la evaluación que se va a realizar para eliminar las suposiciones erróneas. La solicitud debe enviarse por correo electrónico a todo el personal con tres días de antelación para que toda la asociación conozca el ciclo de evaluación.

Evaluación de 90 grados. Aunque una evaluación de 360 grados sería lo más óptimo, es fundamental hacer referencia a que el CEER no tiene el desarrollo vital como organización para

realizarla. Esta es la primera ocasión en la que se aplicará un marco de evaluación del personal, por lo que se utilizará un modelo menos complejo en previsión de una evaluación completa en los próximos años. Así, el marco de evaluación del CEER se centrará en una evaluación de 90 grados. La evaluación se llevará a cabo a través de entrevistas en las que se terminará la estructura de evaluación introducida en las extensiones de este documento.

Entrevista evaluador-trabajador: es la segunda cuando se realiza la evaluación propiamente dicha. La evaluación tendrá una duración máxima de 30 minutos para cada individuo y se realizará exclusivamente en el puesto de trabajo del evaluado.

Retroalimentación: el evaluador debe examinar los resultados obtenidos con el especialista para averiguar cuáles han sido los elementos tanto de logro como de disuasión para la satisfacción de los objetivos. La crítica debe realizarse en un plazo de varias semanas tras la finalización de la evaluación. Deberá realizarse de forma oral, acompañada de un informe escrito en el que se especifiquen los resultados, los fines y las responsabilidades del trabajador. Debe haber un acuerdo entre el evaluado y el evaluador sobre los datos obtenidos en el informe.

Finalización del ciclo por determinando las competencias que existen en el puesto. Para ello, el área de RRHH es responsable de contrastar los resultados obtenidos y los perfiles de cada situación para decidir las necesidades de preparación de la organización y tener la opción de diseñarlas.

Retroalimentación del área de Recursos Humanos: Debe reunirse una vez cerrado el ciclo para conversar con los evaluadores de la interacción, presentar las falencias encontradas y planificar las metodologías para solucionarlos, ya sea a través de la preparación, las nuevas contrataciones o la eliminación del personal de la organización.

HERRAMIENTAS

Las diferentes fichas de evaluación para este proceso son:

Anexo 1 Formato para la capacitación de los evaluadores

Anexo 2 Guía para la evaluación del desempeño

Anexo 3 Formato de Citación para el personal

Anexo 4 Formato de evaluación del personal

Anexo 5 Encuesta de satisfacción laboral

4.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Este trabajo propone las siguientes indicaciones para cuantificar los efectos de la capacidad humana en el consejo de administración de la organización en general, así como los indicadores realizados en las formas elaboradas, primeramente.

Tabla 18. Indicadores de Gestión de Talento Humano

| INDICADOR | OBJETIVO | CÁLCULO |
|--|---|--|
| Rotación del personal | Medir el flujo de entrada y salida del personal a la empresa | $\frac{\text{Período determinado de tiempo (personas que ingresan + personas que salen)/2 * 100}}{(\# \text{ personas al inicio} + \# \text{ personas al final})/2}$ |
| Puestos vacantes cubiertos con personal interno | Determinar la capacidad de la empresa para llenar vacantes mediante reclutamiento interno | $\frac{\text{Total vacantes reclutamiento interno}}{\text{total de vacantes durante el período}}$ |
| Promedio de número de cursos brindados por persona | Disminuir las brechas entre el perfil puesto y el perfil de la persona que ocupa un cargo mediante capacitación | $\frac{\text{Número de cursos ofrecidos en el período}}{\# \text{ empleados en la empresa}}$ |
| Costo de gestión humana por empleado | Medir inversión de la empresa en la gestión de su personal | $\frac{\text{Presupuesto del área de RRHH}}{\# \text{ empleados en la empresa}}$ |
| Índices de tiempo de trabajo | Determinar la relación entre las dos grandes áreas de la empresa | $\frac{\# \text{ empleados técnicos}}{\# \text{ empleados administrativos}}$ |

FUENTE: Elaboración propia

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Es de suma importancia tener una correcta planificación dentro del departamento de recursos humanos, o posiblemente una administración suficiente de la misma esto tiene un impacto en la eficiencia y es una de las mejores ventajas competitivas extremadamente difícil de imitar por organizaciones con el mismo giro del negocio.

Es notable que los ejercicios de Talento Humano respondan a una planificación, que debe ajustarse al sistema corporativo para que pueda sumarse al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para el departamento de RRHH, a través de sus ciclos, crea una ventaja para la asociación ya que, al distinguir, elegir, encontrar, preparar e inspirar a los individuos, contribuye significativamente a la eficiencia organizacional que posee.

El perfil de los puestos es el movimiento esencial para decidir las capacidades que tiene una organización y las que necesita obtener del mercado laboral para realizar sus acuerdos y objetivos. Mediante la utilización de estudios de conducta, estos datos pueden obtenerse de forma correcta.

La evaluación del trabajo es un instrumento excepcionalmente útil para decidir situaciones claves dentro de una asociación con un punto de vista basado en el valor humano.

La evaluación del desempeño del trabajador, teniendo en cuenta la regla de que "no se puede desarrollar más lo que no se cuantifica", es un instrumento de importancia crucial en una organización. Permite averiguar qué habilidades deben desarrollarse y lo cerca que están los resultados obtenidos de los resultados esperados.

RECOMENDACIONES

Recomiendo que se designe a una persona para que se ocupe de todos los procesos de Recursos Humanos y, a medida que la asociación se desarrolle, la cantidad de personas vitales para su legítima administración deberá integrarse en esta área.

El área de recursos humanos de la organización debe ser puesta en marcha en un primer momento a partir de este manual, cuyo objetivo es ser un dispositivo que trabaje con la organización de los individuos que componen la asociación. Más adelante, sería útil fomentar manuales para los demás procesos de talento humano.

Se recomienda que la organización se ocupe de su personal a través de procesos con vistas a un enfoque basado en las capacidades, principalmente por dos razones: la primera es la línea de negocio, que requiere cualidades fundamentales específicas del personal, sin las cuales el individuo fracasaría en el puesto, y la segunda es mantener la seriedad a pesar de la mejora del mundo empresarial, que se centra progresivamente en la mejora de las habilidades de los individuos.

Se recomienda que este primer manual de evaluación del desempeño se tome como premisa para que más adelante se pueda actualizar a los requerimientos de la empresa y cambiar de acuerdo con la verdad de la organización y su entorno.

Se sugiere que, en cuanto a la evaluación del desempeño, se lleven a cabo técnicas de desarrollo jerárquico para aplicar posteriormente un dispositivo de evaluación de 360 grados.

Referencias Bibliográficas

- Bouzas Ortiz, J. A., & Germán Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. Mexico: IURE Editores.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión de talento humano*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2017). *Código de Trabajo: legislación conexas, concordancias y jurisprudencia*. Quito, Ecuador: Corporación de estudios y Publicaciones .
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Joaquín, G. d. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Rodríguez- Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Ruiz Otero, E. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Santos, C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Soler Garcia, D., & Marge Books. (2017). *Manual de seguridad en el trabajo*. Marge Books.
- Soriano Llobera, J. M., García Pellicer, M. C., & Torrents Arevalo, J. A. (2015). *Economía de la empresa*. Madrid: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de Recursos humanos*. Macmillan Iberia, S.A.

Anexos

Anexo 1 Formato para la capacitación de los evaluadores

| Evaluación de desempeño del personal Capacitación para Evaluadores | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| <p>Misión: Asesoramos en la implementación de proyectos ambientales y de eficiencia energética en el sector industrial y financiero, para incrementar su responsabilidad ambiental y social.</p> <p>Visión: Mejoramos eficientemente el desempeño ambiental y productivo del sector empresarial.</p> | <p>Objetivos de la Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> -determinar los porcentajes de cumplimiento respecto a las metas por áreas -controlar y medir el trabajo -determinar brechas existentes entre las competencias necesarias -recopilar información -mirar el entorno laboral | <p>Por qué es importante evaluar</p> <ul style="list-style-type: none"> -mediar avances -tomar medidas correctas -mejora continua -motivación al personal -ajuste en la planificación | <p>No a la subjetividad</p> <ul style="list-style-type: none"> -se elaboro un formato para evaluar el desempeño con el fin de determinar fallas y realizar compromisos para su mejora -si considera que tiene un conflicto con el evaluado, solicite apoyo | <p>Como usar las herramientas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Determinar el formato que se va a usar <ul style="list-style-type: none"> -evaluación administrativa -Técnica ambiental -evaluación ejecutiva 2. Proceder a llenar el formulario | <p>Como retroalimentar al trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> -retroalimentación -comentar sus falencias y aciertos -dar seguimiento a los compromisos |

Anexo 2. Guía para la evaluación del desempeño

GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO: P06
REVISIÓN: 0
FECHA: 2022-11-20
USO INTERNO

| | | |
|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Elaborado por: José Navarro | Revisado por: Ing. Miriam Orbea | Aprobado por: Ing. Miriam Orbea |
| Fecha: 2022-06-13 | Fecha: | Fecha: |
| Firma: | Firma: | Firma: |

GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO: P06
REVISIÓN: 0
FECHA: 2022-11-20
USO INTERNO

La motivación de esta guía es iluminar y aclimatar al trabajador con el proceso de evaluación anual que se realiza en el CEER. En este sentido, el representante querrá distinguir la región de su trabajo en la que se desempeña magníficamente y en la que es importante trabajar en su presentación para asociarse eficazmente con el cumplimiento de las metas establecidas por la asociación. Con una evaluación suficiente, la organización busca ampliar las capacidades de su habilidad humana y simultáneamente buscar el progreso.

El objetivo de la evaluación de desempeño que se va a realizar es, sobre todo, ayudar al trabajador a conocer sus obligaciones y decidir las cualidades y carencias que tiene para satisfacerlas. Además, teniendo en cuenta los resultados adquiridos en las evaluaciones, la región de Capacidad Humana de la asociación querrá decidir realmente el tipo de preparación que requiere la fuerza de trabajo, el tipo de motivaciones adecuadas en la organización y las personas que pueden progresar en su organización profesional.

Quién evalúa

Su jefe o responsable directo se encargará de dirigir una reunión convencional con usted una vez al año, sin perjuicio de las reuniones de seguimiento de la exposición que se consideren significativas a lo largo de un periodo similar, ya sea trimestral, mensual o anual.

Beneficios para el trabajador

Al ser evaluado tendrás una idea razonable de las obligaciones y objetivos a satisfacer en tu trabajo, igualmente podrás llegar a acuerdos y responsabilidades con tu supervisor para seguir desarrollando conexiones y resultados.

Qué se evalúa


1. En el segmento inicial de la evaluación se estimarán tus capacidades, las mismas que han sido determinadas en el perfil de trabajo que te fue entregado y reconocido por ti al comenzar tu trabajo. Esta evaluación consta de dos apartados, la evaluación de las capacidades jerárquicas y las destinadas a su situación. Para ello, el interrogador planteará una progresión de preguntas sobre la forma en que desempeña sus ejercicios, que han sido proactivamente dispuestas en un banco de preguntas por la región de RRHH. En el caso de que el cuestionador lo considere imprescindible, podrá añadir preguntas.
2. En esta parte de la evaluación tendrás la oportunidad de informar sobre las dificultades que experimentas en tus ejercicios y tu grado de satisfacción en tu entorno laboral. Esta pieza de la Esta pieza de la reunión se dirigirá de forma conversacional con el preguntador. Recuerde que en esta parte no hay una calificación asignada, por lo que podrá añadir las observaciones que considere significativas.
3. La tercera parte consiste en estimar los puntos que se han establecido en su perfil y contrastar esta estimación y los límites reconocidos por la asociación. La calificación adquirida en esta parte dependerá de las desviaciones encontradas.
4. Por último, el cuestionario le pedirá sus observaciones, percepciones y disposiciones que desee añadir a su evaluación. Recuerde que, puesto que es usted quien desempeña las funciones, es la persona más indicada para dar una perspectiva razonable sobre el puesto. Haga hincapié en su punto de vista.

Contemplaciones adicionales


Cuando el proceso de examen de presentación haya finalizado, su evaluador tendrá un tiempo prudencial para dar la evaluación comparativa y dirigirse a usted para dar una crítica y ofrecer los resultados obtenidos. Una vez realizada esta crítica, se establecerán los nuevos objetivos a cumplir y las responsabilidades de mejora a las que debéis llegar tanto tú como tu supervisor, y ambos firmaréis proclamando vuestra obligación al respecto. En el caso de que en ese momento no estés de acuerdo con las percepciones causadas o te sientas perjudicado por el evaluador debido a variables ajenas a la relación laboral o a un grave nivel de subjetividad, deberás acudir al jefe de RRHH y exponer tu perspectiva de inmediato y se tramitará tu protesta.

Recuerde que la misión de la evaluación de la exposición no es rechazar, sino ayudar a usted y a la organización a convertirse en un entorno de trabajo razonable, con personas capaces y clientes internos y externos satisfechos. Le agradecemos mucho su colaboración.

Anexo 3. Formato de Citación para el personal.

| CITACIÓN ANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | |  | | | | |
|---|--|---|-----------------------|--|---------------------|--|
| | Código | EV002 | | | | |
| | Página | | | | | |
| <p>Fecha:</p> <p>Con el objetivo de mejorar nuestra empresa y trabajar en un ambiente bueno y familiar, se procede a realizar la evaluación anual de desempeño.</p> <p><u>Quiénes serán evaluados?</u> Todo el personal del CEER. será evaluado</p> <p><u>Quiénes evaluarán?</u> Las personas serán evaluadas por su jefe inmediato superior, utilizando herramientas previamente diseñadas para este propósito</p> <p><u>Qué será evaluado?</u> Se evaluarán el nivel de competencias demostradas en el cargo y los resultados obtenidos en el puesto de trabajo</p> <table border="1"> <tr> <td>Período de evaluación</td> <td>del 1ro de enero de XXXXX hasta el 31 de diciembre de XXXX</td> </tr> <tr> <td>Fecha de evaluación</td> <td></td> </tr> </table> <p>Estamos seguros de contar con su colaboración. Muchas gracias por su dedicación y esfuerzo en la consecución de los objetivos del CEER.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente, Gerencia General</p> | | | Período de evaluación | del 1ro de enero de XXXXX hasta el 31 de diciembre de XXXX | Fecha de evaluación | |
| Período de evaluación | del 1ro de enero de XXXXX hasta el 31 de diciembre de XXXX | | | | | |
| Fecha de evaluación | | | | | | |

Anexo 5. Encuesta de satisfacción laboral

| ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL | |  | |
|--|----------------|---|--------------|
| | | Código | |
| | | Página | |
| Fecha: | | | |
| Evalúe los siguientes aspectos de acuerdo a su nivel de satisfacción | | | |
| ¿Está usted satisfecho con: | Muy Satisfecho | Me es indiferente | Insatisfecho |
| ¿El tipo de trabajo, actividades y tareas que realiza? | | | |
| ¿El salario que recibe? | | | |
| ¿La posibilidad de ser creativo al momento de realizar su trabajo? | | | |
| ¿La capacidad de decisión que tiene en su trabajo? | | | |
| ¿La posibilidad de realizar actividades para las que usted es bueno? | | | |
| ¿Su horario o jornada laboral? | | | |
| ¿El ritmo de trabajo? | | | |
| ¿La cantidad de trabajo asignada a su persona? | | | |
| ¿Los recursos entregados a usted para realizar las tareas que le son encomendadas? | | | |
| ¿El espacio físico y herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo? | | | |
| DE LA EMPRESA | | | |
| ¿Los beneficios que le proporciona la empresa? | | | |
| ¿La estabilidad laboral que se le ofrece en la empresa? | | | |
| ¿La limpieza y seguridad de su lugar de trabajo? | | | |
| ¿Las oportunidades de formación y de aprender que ofrece la empresa? | | | |
| ¿Las oportunidades de promoción o ascensos en su empresa? | | | |
| DEL AMBIENTE LABORAL | | | |
| ¿Las relaciones interpersonales con sus superiores? | | | |
| ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros? | | | |
| ¿Las relaciones interpersonales con sus subordinados? | | | |
| ¿Los espacios y tiempos de integración y relajación ofrecidos? | | | |
| ¿Los permisos y apoyo que recibe en caso de necesidades o situaciones personales emergentes? | | | |
| | SI | NO | |
| ¿Recomendaría a otra persona trabajar en su empresa? | | | |
| Describe una situación dada ya sea en su actual trabajo o en trabajos anteriores en la cual hay acentuado una gran SATISFACCIÓN | | | |
| <hr/> <hr/> | | | |
| Describe una situación dada ya sea en su actual trabajo o en trabajos anteriores en la cual hay acentuado una gran INSATISFACCIÓN | | | |
| <hr/> <hr/> | | | |
| ¡Gracias por su colaboración! | | | |