



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranja Hernández y Compañía.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autor:

Mullo Bravo Eugenia Alexandra

Tutor:

Myrian del Rocío Hidalgo Achig MSc.

LATACUNGA –ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía” presentado por Eugenia Alexandra Mullo Bravo, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, agosto 14, 2020

.....
MSc. Myrian del Rocío Hidalgo Achig
CC.: 0502384852

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, agosto 4, 2020

.....
MSc. Ibett Mariela Jácome Lara
CC.: 1714953807
Presidente del tribunal

.....
MSc. Angelita Azucena Falconi Tapia
CC.: 0502037674
Lector 2

.....
PhD. Edwin Joselito Vásquez Erazo
CC.: 1001303997
Lector 3

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi formación personal y académica, que con amor y sabiduría han guiado mis pasos.

A mis pequeños angelitos Abigail y Jair por ser el motor que me impulsa cada día a seguir adelante y con cada sonrisa han iluminado mi camino para cumplir una meta más en mi vida.

Ale

AGRADECIMIENTO

La constancia nos lleva al éxito y siempre es necesario concluir con lo que se comienza.

A Dios por concederme la vida y la oportunidad de conocer personas maravillosas en el transcurso de la maestría.

A mi esposo Diego por su apoyo incondicional que me impulsaron siempre a seguir sin desvanecer.

A mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi por la formación académica que me ha brindado.

A mi tutora Msc. Myrian Hidalgo por guiarme en la ejecución del trabajo de titulación.

Eugenia Alexandra Mullo Bravo

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, agosto, 14, 2020

.....
Eugenia Alexandra Mullo Bravo
CC.: 0503156606

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto, 14, 2020

.....
Eugenia Alexandra Mullo Bravo
CC.: 0503156606

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto, 14, 2020

.....
MSc. Ibett Mariela Jácome Lara
CC.: 1714953807

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Autor: Mullo Bravo Eugenia Alexandra

Tutor: Hidalgo Achig Myrian del Rocío MSc.

RESUMEN

La motivación en el ámbito empresarial, apunta a lograr que el trabajador genere una posición y actitud positiva y voluntaria a esforzarse en su labor. En este sentido, la empresa Inplástico, ubicada en el cantón Latacunga mantuvo problemas dentro del recurso humano por la falta de motivación del personal debido al tipo de decisiones que se toman sobre su labor y al no ser tomados en cuenta en las mismas. Por tal motivo, el presente proyecto tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía. El proyecto abarcó la realización de un estudio aplicado, con diseño descriptivo y correlacional. La unidad de análisis se compuso por los 49 trabajadores de la empresa y la recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta. Los resultados mostraron los principales factores de desmotivación y motivación que influyen en el desempeño, siendo estos la relación con el supervisor, el trabajo desafiante, y el reconocimiento por su labor. Además, se observó que cerca del 47% de trabajadores posee un desempeño mayor a 90/100, y el 53% del personal alcanzó un desempeño menor o igual a 89/100. Se diseñó un manual de políticas y procesos para la gestión del talento humano que pretende modificar el manejo del personal hacia un tipo consultivo, en el cual se tome en cuenta la opinión del personal y se eleve su compromiso con la empresa. Las políticas institucionales y los 10 procesos elaborados mejorarán el desempeño de la fuerza laboral.

PALABRAS CLAVE: Gestión del Talento Humano, Motivación laboral, Desempeño.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Title: HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL BASED ON STAFF MOTIVATION TO IMPROVE LABOR PERFORMANCE IN THE NARANJO HERNÁNDEZ AND COMPANY INPLASTIC COMPANY

Author: Mullo Bravo Eugenia Alexandra

Tutor: Hidalgo Achig Myrian del Rocío MSc

ABSTRACT

Motivation in the business environment, tries that the worker has a positive and voluntary attitude, to improve performance in their work. In this sense, the Inplástico company, located in Latacunga canton, faced problems with human resources due to lack of motivation, due to decisions made about the work of the personnel without taking them into consideration. For this reason, this project aims to propose a human talent management model based on staff motivation to improve job performance at Inplástico Naranjo Hernández y Compañía. The project included an applied study, with a descriptive and correlational design. The unit of analysis included the 49 workers of the company, and the data collection was carry out through a survey. The results showed the main demotivation and motivation factors that influence performance, these were "relationship with the supervisor", "challenging work", and "recognition for their work". In addition, it was observed that about 47% of workers have a performance greater than 90 out of 100, and 53% of the staff achieved a performance less than or equal to 89 out of 100. A manual of policies and processes for human talent management was design, which changed the management of the staff towards a consultative type, in which the opinion of the staff is considered and their commitment to the company is increased. Institutional policies and the 10 processes developed will improve the performance of the workforce.

KEYWORD: Human Talent Management, Performance, Work Motivation.

Ligia Janneth Tarco Aimacaña con cédula de identidad número: **0503077646** Licenciada en: Ciencias de la Educación Especialización Ingles con número de registro de la SENESCYT: 1020-08-868161; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía de: Eugenia Alexandra Mullo Bravo, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, agosto, 14, 2020

.....
Ligia Janneth Tarco Aimacaña
CC.: 0503077646

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
CERTIFICO	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	9
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
1.1. Antecedentes.....	9
1.2. Fundamentación epistemológica.....	13
1.2.1. Talento Humano.....	14
1.2.1.1. Gestión de Talento Humano.....	14
1.2.1.2. Subsistemas de la gestión del Talento Humano	15
1.2.1.3. Tipos de Gestión del Talento Humano.....	18
1.2.1.4. Teorías de Gestión de Talento Humano	19
1.2.2. Motivación.....	20
1.2.2.1. Ciclo motivacional	22
1.2.2.2. Teorías de Motivación.....	24
1.2.3. Desempeño laboral	29
1.3. Fundamentación del Estado del Arte	31
1.4. Conclusiones del Capítulo I.....	36
CAPÍTULO II	38

2.	PROPUESTA.....	38
2.1.	Título de la propuesta	38
2.2.	Objetivos.....	38
2.3.	Justificación	38
2.3.1.	Análisis del instrumento aplicado	39
2.3.2.	Correlaciones de datos.....	40
2.4.	Desarrollo de la propuesta: Modelo de Gestión del Talento Humano basado en motivación.....	42
2.4.1.	Manual de Políticas y Procesos propuesto	44
2.4.2.	Presentación del manual	47
2.4.3.	Elementos del Manual	49
2.4.3.1.	Políticas institucionales para la Gestión de Talento Humano	50
2.4.3.2.	Procesos de provisión de personal.....	56
2.4.3.3.	Procesos de aplicación de personal	65
2.4.3.4.	Procesos de mantenimiento de personal.....	71
2.4.3.5.	Procesos de desarrollo de personal.....	80
2.4.4.	Explicación de la propuesta.....	86
2.4.5.	Premisas para implementación.....	91
2.5.	Conclusiones Capítulo II	93
	CAPÍTULO III.....	96
3.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	96
3.1.	Evaluación de expertos	96
3.1.1.	Informe de validez.....	96
3.1.2.	Matriz de consolidación de expertos	97
3.2.	Evaluación de Impactos	98
3.3.	Conclusiones Capítulo III	102
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES	104
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
	ANEXOS	111
	Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables	111

Anexo 2. Cuestionarios de encuesta utilizados	114
Anexo 3. Resultados del estudio	118
Anexo 4. Tablas y Gráficos de resultados del estudio	127
Anexo 5. Validaciones por parte de expertos	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tareas determinadas por cada objetivo específico.....	4
Tabla 2. Tipos de sistemas de Gestión del Talento Humano según diversas variables	18
Tabla 3. Teorías principales de la motivación laboral	21
Tabla 4. Correlación entre Desempeño y motivación / desmotivación	40
Tabla 5. Correlación entre Desempeño y factores de desmotivación	41
Tabla 6. Correlación entre Desempeño y factores de motivación	42
Tabla 7. Caracterización del proceso de reclutamiento de personal	57
Tabla 8. Caracterización del proceso de selección de personal	60
Tabla 9. Caracterización del proceso de inducción de personal	63
Tabla 10. Caracterización del proceso de planificación y diseño de puestos	66
Tabla 11. Caracterización del proceso de evaluación del desempeño	69
Tabla 12. Caracterización del proceso de compensación de personas.....	72
Tabla 13. Caracterización del proceso de beneficios adicionales	75
Tabla 14. Caracterización del proceso de seguridad y salud ocupacional	78
Tabla 15. Caracterización del proceso de capacitación del personal	81
Tabla 16. Caracterización del proceso de planeación de carrera	84
Tabla 17. Explicación de la propuesta	86
Tabla 18. Matriz de calificación de la propuesta por parte de los expertos.....	97
Tabla 19. Costos de implementación de la propuesta.....	99
Tabla 20. Cálculo del costo asociado a desempeño en los trabajadores	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo motivacional	23
Gráfico 2. Ciclo motivacional	23
Gráfico 3. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow.....	25
Gráfico 4. Teoría motivacional de Herzberg.....	27
Gráfico 5. Modelo situacional de motivación de Vroom.....	28
Gráfico 6. Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por Beer y otros 1985	31
Gráfico 7. Modelo de Gestión del Talento Humano de Werther y Davis 1991.....	32
Gráfico 8. Modelo de Harper y Lynch 1992	33
Gráfico 9. Modelo de Dessler de administración de Recursos Humanos	33
Gráfico 10. Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Besseyre 1994	34
Gráfico 11. Modelo de gestión del Talento Humano de Chiavenato.....	35
Gráfico 12. Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias	36
Gráfico 13. Modelo de Gestión de Talento Humano basado en motivación	43
Gráfico 6. Resultado de la aplicación del Manual	47
Gráfico 7. Esquema del manual	48
Gráfico 8. Subsistemas y procesos de la propuesta.....	49
Gráfico 9. Proceso de reclutamiento de personal.....	58
Gráfico 10. Proceso de selección de personal	61
Gráfico 11. Proceso de inducción de personal	64
Gráfico 12. Proceso de planificación y diseño de puestos	67
Gráfico 13. Proceso de evaluación del desempeño	70
Gráfico 14. Proceso de compensación de personas	73
Gráfico 15. Proceso de beneficios adicionales.....	76
Gráfico 16. Proceso de seguridad y salud ocupacional.....	79
Gráfico 17. Proceso de capacitación del personal.....	82
Gráfico 18. Proceso de planeación de carrera.....	85
Gráfico 27. Calificación del proceso de toma de decisiones	118
Gráfico 28. Valoración de la comunicación dentro de la empresa	119

Gráfico 29. Calificación de la postura de la empresa ante relaciones interpersonales.....	120
Gráfico 30. Calificación del sistema de recompensas de la organización	121
Gráfico 31. Factores de desmotivación.....	122
Gráfico 32. Factores de motivación	124
Gráfico 33. Calificación de desempeño	125
Gráfico 34. Factores evaluados en desempeño	126

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como línea de investigación la **Administración y Economía para el Desarrollo Social**, la cual facilitó proponer un modelo de talento humano en la empresa y se enmarcó en la **sub-línea gestión de recursos humanos**.

Así mismo, se alineó al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, (2017-2021), en su Política 5.6;

Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades, (Consejo Nacional de Planificación [CNP], 2017, p.84).

El estudio y comprensión de la gestión de talento humano es un reto para todos los gerentes, administradores, empresarios y todas las personas relacionadas con el manejo de personal, pues implica conocer las habilidades aptitudes y capacidades de cada trabajador para realizar determinadas actividades de acuerdo con su perfil y competencias.

Desde finales de los años de 1990 la internacionalización de las empresas y la necesidad de manejar a los trabajadores no solo como un recurso humano obligó a las empresas a valorar a todos los trabajadores como un activo intangible denominado talento humano que permita a las empresas crear valor agregado con escenarios más dinámicos en la cual se valore las habilidades de cada individuo y se disminuya las debilidades frente a la competencia. (Nazario, 2006).

El **problema de investigación** surgió de la necesidad de la empresa Inplástico de contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano que permita mejorar el desempeño del personal, elemento que le conceda a la empresa ser competitiva en el mercado.

Si bien la globalización y el desarrollo tecnológico generan ganancias económicas en las empresas por su aplicación, mayor empleo, modernización en procesos productivos, mejoramiento de la competitividad con productos y servicios más sofisticados, ha dejado de lado la gran importancia de contar con talento humano motivado que mejore con mayor precisión los procesos productivos o de servicios.

Rodríguez (2018) señala que Ecuador es;

El país menos competitivo en la región respecto a la captación de talento humano, de acuerdo con el Estudio Global de Talento Humano 2018 elaborado por Adecco, una compañía especializada en recursos humanos que opera en más de 60 países en el mundo, incluido Ecuador. Según el estudio, el país se encuentra en la casilla número 85 de 119 países analizados, lo cual significa un descenso de siete puestos en comparación al año anterior (párrafo 1)

Es válido considerar este punto de vista al indicar que Ecuador es un país menos competitivo en lo que se refiere a la captación de talento humano debido a que no se manejan modelos de gestión organizacional que les permita contratar personal idóneo de acuerdo con las necesidades de la empresa y competencias de la persona. Esto ocasiona que las empresas disminuyan su rentabilidad y su participación en los mercados competitivos tomando en cuenta que el factor humano es lo más importante en las empresas.

Considerando que las empresas manufactureras constituyen una fuente importante de generación de empleo, Zumba (2018) menciona que, en el Ecuador, las empresas manufactureras generaron un promedio de “92.000 plazas, fue el sector que más empleo adecuado creó de los 243.609 nuevos puestos que se generaron a nivel nacional”, lo que representa un sector atractivo para conseguir empleo y dejar el subempleo como trabajador, y como empresario es un reto porque constituye que las empresas deben poseer sistemas o modelos de talento humano que les permite la contratación correcta de su personal de acuerdo al perfil solicitado y competencias requeridas.

En la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga se encuentra ubicada la empresa Implástico Naranjo Hernández y Compañía, la cual no cuenta con un modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal que le permita crear una herramienta de apoyo en el manejo del personal. El personal desmotivado se limita a cumplir sus obligaciones sin esforzarse por mejorar su eficiencia o eficacia, en consecuencia, su desempeño se ve afectado, así como también disminuyen los resultados de la organización.

En la empresa Implástico se manejan sistemas tradicionales relacionados al manejo de personal que no permiten un crecimiento y desarrollo en relación con sus estrategias y objetivos, pues la gestión de talento humano actual no ha permitido vincular los intereses personales de los trabajadores con los intereses de la empresa, creando una desconexión entre ambos aspectos y reduciendo el sentimiento de pertenencia y de motivación del trabajador.

El estudio pretendió proporcionar un modelo guía de gestión de talento humano basado en la motivación del personal que se ajuste a las necesidades y requerimiento de la empresa, que no generen mayores costes y su uso mejore la competitividad y el desempeño laboral de cada trabajador de la empresa.

Con relación al talento humano con enfoque en la motivación del trabajador, en la investigación se planteó como pregunta de investigación, **¿Cómo mejorar el desempeño laboral en la empresa Implástico Naranjo Hernández y Compañía?**

Como objetivo general se propuso **proponer un modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Implástico Naranjo Hernández y Compañía.**

Los objetivos específicos se plantearon de manera que permitieron alcanzar el objetivo general propuesto en la ejecución del tema de investigación comenzando por **enunciar los fundamentos teóricos de la gestión de talento humano basados en la motivación para mejorar el desempeño laboral.** por medio del cual se tuvo

un conocimiento más amplio sobre las bases teóricas del tema, para luego **analizar las acciones efectuadas actualmente en el manejo del talento humano en la empresa**, de esta manera se pudo **determinar los elementos constitutivos del modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Implástico**.

Tabla 1. Tareas determinadas por cada objetivo específico

Objetivos Específicos	Actividad
1. Enunciar los fundamentos teóricos como marco de referencia para la gestión de talento humano, la motivación y el desempeño laboral.	1. Revisión bibliográfica de las diferentes teorías de gestión de talento humano y motivación al personal.
	2. Selección del modelo de talento humano a investigar.
	3. Indagación de casos de aplicación de modelos de gestión de talento humano basados en la motivación en empresas similares.
2. Analizar las acciones efectuadas actualmente en el manejo del talento humano en la empresa.	1. Recopilación de información disponible de la empresa Implástico aplicando una ficha de observación.
	2. Aplicación de un cuestionario para levantar información sobre gestión de talento humano y motivación.
	3. Revisión de datos obtenidos en la empresa Implástico con relación a los problemas de desempeño del personal
3. Determinar los elementos constitutivos del modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal para el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa Implástico.	1. Presentación de una propuesta de modelo de gestión de talento humano.
	2. Proponer un manual de políticas y procesos que permitan aplicar el modelo de gestión de Talento Humano
	3. Validar la propuesta y sus impactos en la empresa.

Elaborado por: Autoría Propia.

Para el tema de investigación propuesto se planteó realizar un modelo de gestión del talento humano que influya positivamente en el desempeño del personal desde un enfoque de motivación, mediante lo cual la organización podría identificar, fidelizar y, desarrollar personal talentoso, lo que beneficia sus resultados empresariales.

La **justificación** de la investigación radica en que, mediante la misma, se aborda la teoría y modelos referentes a la Gestión de Talento Humano para aportar con el desarrollo de un modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación, lo cual consiste en una propuesta original, sustentada en los datos obtenidos en la investigación de campo.

Así también, el estudio fue importante porque la información recopilada permitirá a la gerencia conocer aquellos aspectos que están influyendo en la motivación y desmotivación del personal, y que tienen impacto en el desempeño laboral. De esta forma, los principales beneficiarios de la investigación fueron el personal de la empresa Inplástico, sus directivos y los socios empresariales.

Además, la investigación también provee un aporte teórico al convertirse en un modelo que puede tomarse como referencia para futuras investigaciones sobre gestión de talento humano y motivación empresarial.

Entre las limitaciones que se presentaron para la investigación estuvieron la resistencia, tanto de sus socios y personal, en la aplicación de nuevas técnicas de manejo de talento humano, así también el generar un cambio de mentalidad en cada uno de los trabajadores.

La **metodología** de la investigación apuntó a determinar cómo el modelo de gestión de talento humano actual, y las prácticas motivacionales, pueden apoyar la mejora del desempeño laboral. El estudio se caracterizó por los siguientes aspectos:

- Tipo

De acuerdo con el tipo de estudio, se trató de una investigación aplicada. De acuerdo con Naghi (2012) este tipo de investigación “sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias” (pág. 44). Así, este tipo de estudio se aplicó para establecer los aspectos de la gestión del talento humano, y de la motivación, que están afectando o apoyando el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inplástico. Con esta información la gerencia pudo tomar acciones o plantear estrategias para fortalecer los aspectos positivos y eliminar los elementos negativos que se detectaron mediante el levantamiento de datos.

- Diseño

De acuerdo con diseño de investigación el estudio fue descriptivo y correlacional. Según Bernal (2006) la investigación descriptiva permitió recolectar información que describa al objeto y/o sujeto de estudio para establecer el qué, cómo, por qué, para qué, cuándo y dónde con referencia al fenómeno estudiado. Es decir, que ayudó a tener una visión integral y general de las variables estudiadas. En este caso, este tipo de investigación se direccionó a obtener datos sobre la manera en que funcionaba la gestión de talento humano en la empresa Inplástico, al mismo tiempo, se observó cómo se manejaba la motivación y se evaluó los niveles de desempeño laboral.

Además, el estudio se calificó como correlacional. Ese tipo de estudio se aplicó para establecer el grado de relación o de independencia entre dos o más variables. Se trabajó con este aspecto puesto que se aplicó un método estadístico para valorar la correlación entre factores, con la finalidad de determinar cuáles eran los aspectos de la gestión de talento humano y la motivación, que se relacionaban con mayor fuerza con el desempeño, de esta forma, al mejorar dichos aspectos se fortaleció el desempeño laboral.

- Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio estuvo compuesta por los trabajadores que conforman el Talento Humano de la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía. Los ámbitos temáticos a considerar fueron Gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral.

- Enfoque (cuantitativa)

Según el enfoque de investigación, el estudio fue de enfoque cuantitativo. Según Ñaupas, Mejía y Novoa (2014) este enfoque se centra en el levantamiento de datos que pueden ser interpretados o expresados en cifras, y por ende, permiten la realización de cálculos matemáticos y estadísticos. Este enfoque se utilizó en el estudio debido a que la información expresó el grado de aplicación tanto de la gestión de Talento Humano como de la Motivación, y al mismo tiempo se determinó el nivel de desempeño laboral del personal, además, estos datos fueron sometidos a un análisis estadístico de correlación.

- Población y muestra

La población estuvo compuesta por los trabajadores de la empresa Inplástico, no obstante, al ser menos de 100 trabajadores, no se utilizó un muestreo, sino que se aplicó un censo, esto es, que se investigó a toda la población. Esta población fue de 49 trabajadores.

- Técnica de recolección

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, para lo cual se diseñó como instrumento, un cuestionario. Este instrumento se validó mediante el método de juicio de expertos, para lo cual se lo presentó a un docente de la universidad que opinó que el cuestionario podía ser aplicado sin cambios.

- Instrumento

Para el diseño del instrumento se tomó como punto de partida las dimensiones atribuidas a la variable gestión del talento humano, según el enfoque de Chiavenato (2008), con sus subsistemas y los tipos de gestión de talento humano. En cuanto a motivación se consideró la teoría de Herzberg y sus factores de higiene y motivacionales. Para evaluar el desempeño se consideraron factores personales y del trabajo tomando como referente a Dessler (1994). Para el diseño de las preguntas se utilizó una matriz de operacionalización de variables. La matriz expone la relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores, las técnicas e instrumentos y los ítems utilizados y se adjunta como Anexo 1. Los cuestionarios manejados se adjuntan como Anexo 2.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes.

En los últimos años se han desarrollado varios trabajos respecto a la gestión de talento humano y el diseño de modelos que mejoren el rendimiento de sus colaboradores. Entre estos estudios se mencionan los siguientes:

The Relationship of Talent Management and Organizational Development With Job Motivation of Employees, realizado por Parvaneh Rastgoo de la Bushehr University of Medical Sciences de Irán, en el año 2016, destaca como objeto de investigación la relación entre la gestión del talento humano en el desarrollo de la organización y la importancia de la motivación laboral en los trabajadores que conforman el objeto de estudio (Rastgoo, 2016).

El método aplicado en la investigación es descriptivo-correlacional con la técnica de recolección de datos a una muestra de 170 empleados del total de la población por medio del cual se analiza la teoría de motivación laboral de Herzberg, que trata sobre los factores motivacionales y de higiene y su influencia en la responsabilidad, avance y crecimiento de los trabajadores.

Rastgoo (2016) concluye que la gestión de talento humano y su aplicación es una estrategia que les permite atraer, elegir, transferir y desarrollar el mejor talento de los trabajadores creando mayor flexibilidad al desarrollo y aprendizaje continuo que permitan crear equipos de trabajo competitivos.

Kontoghiorghes (2015) su artículo Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators, el objeto del estudio es conocer como influyen las actitudes de los empleados hacia la necesidad de crecer y rendir niveles alto rendimiento mediante la satisfacción y motivación que garantiza a las empresas la atracción y retención de trabajadores talentosos impulsada por el cambio, la calidad y la tecnología y su principal impacto se caracterizó en la creatividad de los trabajadores la generación de una comunicación abierta y la gestión eficaz del conocimiento por medio de los valores.

La metodología utilizada fue un muestreo sistemático lo que aseguro que cada trabajador fuera elegido de manera independiente del departamento al que perteneciera y tuviera las mismas posibilidades de ser seleccionado para la aplicación de la técnica del cuestionario que fue aplicado a dos empresas una de EE. UU una empresa automotriz y la otra a una empresa de Chipre de telecomunicaciones las mismas que su principal enfoque fue analizar la calidad total por medio del liderazgo impulsado a que las empresas dependen de la tecnología para mejorar la competitividad y sobre la cultura de cambio en los trabajadores que los haga más competitivos, otro factor a ser medible fue la comunicación abierta en las empresas y los valores de cada persona en la influencia de su trabajo diario.

Como conclusión Kontoghiorghes (2015) menciona la validez de un modelo de gestión de talento integrado solo se obtendrá cuando las actitudes de los trabajadores en lo referente a motivación, satisfacción y compromiso se creen con culturas de alto rendimiento que propician con más frecuencia la efectividad del talento humano. Así también menciona que las empresas sin capacidad de adaptación son de naturaleza mecanicista porque generan a menudo un estricto cumplimiento de normas y reglas lo que desalienta a la no existencia de iniciativa mientras que cuando existe lo contrario como rediseño de un sistema de trabajo comúnmente los trabajadores tiene amplias oportunidades de desarrollo y aprendizaje.

La siguiente investigación “Modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes” (Castañeda, 2018), como objeto principal de estudio fue proponer un modelo de gestión de talento humano que mejore el desempeño laboral de los docentes de institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochuni, lo cual contribuirá a iniciar una cultura motivacional interna que dinamice la organización y su conjunto de acuerdo a las necesidades.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo-propositivo con la finalidad de describir una característica específica de la población objeto de estudio identificando sus propiedades, dimensiones y regularidades y proponer un modelo de gestión de talento humano una vez asumido la actitud analítica y evaluación crítica sobre el problema inicialmente planteado, con la aplicación al total de la población de 19 docentes lo cual no requiere una técnica de muestreo previo el levantamiento de la información.

Como conclusión se pudo llegar que al medir el desempeño laboral de los docentes en las diferentes dimensiones es deficiente porque no existe un compromiso de trabajo en la organización, y se requiere la utilización de un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochuni.

Los autores indican que el manejo de un modelo de gestión de talento humano dentro de una organización permite identificar las principales falencias dentro de su gestión y buscar las mejores estrategias que permitan el correcto desempeño de cada uno de los trabajadores que se encuentren comprometidos con la empresa, pues el problema fundamental radica que la mayoría de las empresas aún tiene el concepto que el trabajador solo debe cumplir órdenes.

Santos (2018) realizó un estudio destinado a determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, para lo cual llevó a cabo una investigación en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de Perú, con una población de 135 trabajadores. El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, un diseño no experimental, de nivel

correlacional y de corte transversal. Como instrumentos utilizó un Cuestionario de Gestión del Talento Humano de 30 preguntas en la escala de Likert y un Cuestionario de Motivación Laboral, el cual estuvo constituido por 30 preguntas, en la escala de Likert. Santos (2018) concluyó que existe evidencia para afirmar que: la Gestión del Talento Humano se relaciona significativamente con la Motivación Laboral, habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.686, lo que representa un nivel de correlación alto.

Pazo y Cedamano (2017) desarrollaron una investigación para proponer la creación del área de gestión del talento humano y a partir de ello se desarrolle en la empresa actividades que promuevan la motivación, comunicación y liderazgo en los colaboradores de la empresa Estación de Servicios Lauros SAC. Para el estudio se trabajó con 15 colaboradores a los que se aplicó la técnica de la encuesta, con un cuestionario de 15 preguntas. Mediante los resultados de la investigación se desarrolló una propuesta de creación del área de Gestión del Talento Humano, la cual tiene por finalidad capacitar a jefes o supervisores para optimizar e impulsar la motivación, comunicación y liderazgo para mejorar los niveles de motivación, la comunicación deficiente entre jefes y subordinados, entre otros aspectos.

Soza, y Rivas (2018) desarrollaron una investigación para analizar la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral, definiendo las generalidades de la motivación, sus diferentes teorías e identificando la relación existente entre ambas variables. Desde el punto de vista metodológico la investigación fue documental, para lo cual se analizaron diversos libros y documentos. Como conclusiones las autoras observaron que en la motivación influyen los estímulos internos, los externos y la orientación hacia los objetivos. Además, observan que la motivación está relacionada de forma significativa con el desempeño laboral, pues la motivación tiende a incrementar la eficiencia del personal.

Tacza (2018) propuso una investigación para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Distribuidora Industrial Líder S.A.C., San Juan de Lurigancho, 2018. Respecto a la metodología,

se recurrió al modelo de la investigación de tipo aplicado, no experimental, de corte transversal y el nivel descriptivo-correlacional. Se efectuó un censo a 21 trabajadores de la organización. Los datos recabados mediante los cuestionarios fueron procesados mediante un software de estadística, y como resultados se llegó a la conclusión de que existe relación altamente significativa bilateral del 62,5% entre la motivación y el desempeño laboral. De forma similar, las dimensiones necesidad de poder y afiliación se relacionan con el desempeño laboral en un 69,7% y 70,9%, respectivamente; sin embargo, se demostró que no existe relación entre las necesidades de logro y el desempeño laboral.

Por último, Carrasco (2016) realizó un estudio para determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C, en el año 2016. El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, que cuenta con 196 trabajadores, y se aplicó una muestra de 130 de trabajadores. El estudio realizado fue correlacional y buscó medir la relación existente entre la gestión del talento humano. Como resultado, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,673, lo que indicaría una relación alta entre gestión del talento humano y desempeño.

Todos estos estudios permiten observar que existe evidencia que apoya la hipótesis de que existe una relación entre la gestión de talento humano y la motivación, pero también entre estos aspectos y el desempeño.

1.2. Fundamentación epistemológica

La fundamentación epistemológica del estudio presenta las principales teorías que hacen referencia a los temas tratados en el estudio, así, se mencionan los sistemas de administración del talento humano según Chiavenato (2000), las teorías de Maslow, Herzberg y Vroom sobre motivación, y un abordaje conceptual al desempeño laboral.

1.2.1. Talento Humano.

El Talento humano es un ámbito de la administración que se concentra en el ser humano como elemento de las organizaciones, y reemplaza al enfoque de recursos humanos, al tomar en cuenta que el recurso es un elemento que se usa hasta su agotamiento, mientras que el individuo tiene la potencialidad para desarrollarse y crecer profesionalmente. Mejía, Bravo y Montoya (2013, pág. 6) definen al talento humano como el conjunto de los programas y acciones que la empresa ejecuta para captar personal, además de formarlo, mejorar su rendimiento, motivarlo y maximizar su potencial; en vista de su importancia para el logro de los objetivos de una organización.

Por su parte, Alvarado y Barba (2016) toman el concepto de talento humano como el área de la organización que se responsabiliza de velar por seleccionar y mantener el personal que posea los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para cumplir con los puestos de trabajo. Para esto, consideran los autores, se lleva a cabo una gestión de este personal, es decir, una gestión de talento humano.

Es de notar, que, en el campo de la administración, el término talento humano se refiere netamente al personal, mientras que gestión del talento humano hace alusión a la práctica administrativa relacionada con este personal.

1.2.1.1. Gestión de Talento Humano.

Según Pardo y Montoya (2019) la gestión del talento humano es la administración que se realiza en torno al individuo que pertenece a una organización, no considerándolo como un recurso, sino como un ser con potencial, por lo cual se valora el desarrollo de sus destrezas y habilidades; y su implicación en el logro de las metas empresariales. Esto responde, además, a la valoración del individuo como el elemento más relevante en una organización. Por otro lado, Pérez (2017) define a este tipo de gestión como la actividad responsable del factor humano en una empresa, lo que incluye la captación de personal, la capacitación del mismo y el

facilitar los componentes que apoyen la motivación y la productividad. Así, considerando estas dos posturas se comprende a la gestión de talento humano como la función organizacional mediante la cual se organiza, posiciona y define las responsabilidades y obligaciones del personal de una empresa, y, por ende, tiene atribuciones relativas a reclutar personal, capacitarlo y mantenerlo en la organización.

Según Maristany (2007, pág. 164) en la actualidad el enfoque en el trabajador ha cambiado, lo que a su vez ha moldeado la concepción de la gestión del Talento Humano. Así, se ha pasado de un manejo basado en la jerarquía, la autoridad y el control excesivo, a una gestión sustentada en el conocimiento, la convicción, además de velocidad y agilidad para el cambio. Bajo esta perspectiva el manager actualmente debe motivar más que controlar u ordenar, sin embargo, aunque la teoría propone este cambio hacia la valoración del Talento Humano, en la práctica es recurrente la gestión de los trabajadores como un recurso empresarial por lo que se basa en el manejo autoritario y el control constante como en el caso que se aborda en esta investigación.

Además, como sugieren Parrá y Muller (2018) la gestión de talento humano debe ser flexible y adaptativa, debido a que no puede manejarse de igual manera una nueva empresa con menos de 50 o 20 personas, que una organización con más de 1000 colaboradores. Así, a pesar de todas las funciones que pueden integrarse en la gestión de talento humano, debe considerarse sobre todo los subsistemas más elementales y comunes a toda entidad.

1.2.1.2. Subsistemas de la gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano abarca múltiples funciones relativas a las necesidades de personal de una organización, así, tiene responsabilidad en aspectos como: planeación, análisis de cargos, reclutamiento, motivación, desempeño, remuneración, entre otras según Pérez (2017), por lo que los diversos autores sobre

este tema, han propuesta una organización de dichas funciones en forma de subsistemas de gestión del talento humano.

Así, se puede mencionar a Maristany (2007), quien propone un esquema de subsistemas necesarios para la gestión del talento humano, entre los cuales menciona:

- Salud: relacionada con la medicina, higiene postural, higiene general y seguridad industrial
- Descripción de tareas: relativa a la descripción de las actividades que forman parte de un puesto de trabajo, manuales de puestos, entrenamiento o inducción.
- Selección y empleo: donde se incluyen las actividades de reclutamiento, selección y evaluación de los candidatos a un puesto de trabajo.
- Evaluación de tareas: que abarca la medición de las tareas realizadas por el personal.
- Administración de remuneraciones, donde se integran todos los elementos relacionados con el componente salarial.
- Y desarrollo de Recursos Humanos, donde se toma en cuenta la evaluación de desempeño, planeación de carrera, capacitación, coaching, mentoring, entre otros.

La propuesta de Maristany (2007) atribuye una gran importancia al factor salud, puesto que el personal que no se siente bien no puede desempeñarse de forma eficiente, Además, se menciona el diseño de las tareas, que implica el evaluar y diseñar las actividades que el trabajador debe cumplir, lo que ayuda, además, a integrarlo dentro de la estructura total de procesos de la empresa.

Otra propuesta la realizan Artehortúa, Bustamante y Valencia (2008) los cuales identifican ocho subsistemas que conforman el proceso de gestión de Talento Humano. Estos subsistemas son:

- Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana: comprende a las actividades para identificar los puestos de trabajo necesarios para que los procesos empresariales puedan funcionar de forma eficiente y eficaz. Es de tomar en cuenta que una empresa en crecimiento ampliará sus funciones y requerirá personal cada vez más especializado, modificándose sus necesidades en gestión humana.
- Selección del talento humano: relacionada con la captación e integración a la empresa del personal que se ajuste al perfil de cargos definidos en la actividad previa.
- Inducción del talento humano: El personal seleccionado debe ser inducido a sus funciones y su rol dentro de la estructura empresarial.
- Administración del talento humano: comprende las actividades que norman y controlan el componente salarial, contractual, entre otros de manejo del personal.
- Formación del talento humano: relacionada con el desarrollo de los conocimientos y competencias que el cargo exige al personal.
- Gestión del bienestar laboral: comprende la responsabilidad de la empresa de velar por el bienestar del trabajador, ya sea mediante seguridad ocupacional, seguro social o incluso apoyo o consejería en temas sociales y psicológicos.
- Evaluación del desempeño: subsistema relacionado con la medición de los logros alcanzados por el personal contra los logros esperados.
- Mejoramiento del desempeño: parte de la evaluación para proponer medidas que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

La postura de Artehortúa, Bustamante y Valencia (2008) plantea una organización de subsistemas que pueden constituir un orden secuencial, desde la detección de necesidades a la evaluación del desempeño, por lo que todas podrían constituirse como subprocesos de un proceso general de gestión del talento humano.

1.2.1.3. Tipos de Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Likert el sistema de gestión del Talento Humano cambia de organización en organización (George, 2005): sin embargo, al considerar cuatro variables comparativas, el autor reconoce cuatro sistemas de gestión

Tabla 2. Tipos de sistemas de Gestión del Talento Humano según diversas variables

Variables comparadas.	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario Benévolo	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Centralizado por completo en los niveles gerenciales, monopoliza las decisiones	Centralizado en la cúpula organizacional, delega un poco las decisiones sencillas	Consulta a los niveles inferiores, delega y participan las personas en las decisiones.	Delegado y descentralizado en su totalidad.
Comunicaciones	Comunicación vertical descendente, solo se dictan órdenes	Precario, prevalecen las comunicaciones verticales descendentes, aunque se toleran pocas ascendentes	Se facilita la comunicación vertical (ascendentes y descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal. Los cargos aíslan a las personas	Se toleran un poco las relaciones interpersonales. La organización informal se considera una amenaza para la empresa.	Se confía en las personas. La empresa estimula la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. Es importante la formación de grupos Informales. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.
Sistema de recompensas	Énfasis en castigos y las medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Las recompensas materiales son escasas	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son más frecuentes, las recompensas sociales son raras	Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salariales). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones o castigos son raros	Éntasis en recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras y, cuando se presentan, las deciden los grupos.

Fuente Chiavenato (2000, pág. 145)

Los dos primeros sistemas, autoritario coercitivo y benévolo, se aproximan a la teoría X, mientras que el consultivo y el participativo se aproximan a la teoría Y de la gestión del talento humano.

1.2.1.4. Teorías de Gestión de Talento Humano

En el ámbito del Talento Humano, vale rescatar las teorías X y Y de los Recursos Humanos, propuesta por McGregor. Estas teorías plantean una dualidad innata en los individuos y proponen dos tipos de suposiciones opuestas (Tirso, 2010). Dentro de la teoría X encajarían los administradores que consideran que la naturaleza de los trabajadores es ser irresponsables y poco serviciales o perezosos, por tanto, para que sean más productivas requieren, o una recompensa o una penalización. En cambio, en la Teoría Y se considera que el personal es dinámico, orientado al autocrecimiento, automotivado y que tienen interés en ser productivas (Griffin, 2005).

Se puede rescatar, además, la teoría del comportamiento basa en el efecto Hawthorne. Este efecto establece que la productividad de los trabajadores se ve influenciada “por cualquier acción administrativa que los trabajadores interpretan como atención especial” (Griffin, 2005, pág. 42). Entre estas acciones puede mencionarse el trato justo, un buen ambiente de trabajo, el confiar, escuchar y reconocer la opinión del trabajador, entre otros aspectos, los cuales no se relacionan con los incentivos necesariamente. Por tanto, este postulado encaja con las teorías de la motivación.

Dentro de las teorías de gestión de talento humano también puede mencionarse la teoría de los recursos y capacidades. De acuerdo con Suárez e Ibarra (2002), las teorías administrativas se han hecho eco de la relevancia de los recursos y capacidades de una organización como elementos clave de su estrategia y determinantes de la rentabilidad. Así, surge la teoría de los recursos y capacidades como una teoría estratégica, pero que está anclada directamente con el recurso

humano. Esta teoría surge de la idea de que las organizaciones son netamente heterogéneas en cuanto a sus recursos, y, para ser competitivas, requieren diseñar e implementar estrategias direccionadas a la mejora continua mediante el uso de dichos recursos y capacidades. Según Sánchez & Herrera (2016) la teoría, los recursos de una organización son valiosos y difíciles de imitar, por tanto, es vital la gestión del talento humano por las competencias que este recurso posee. Además, el personal es el recurso más relevante puesto que pueden cambiar y adaptarse, son flexibles y colaboradores, resilientes, innovadores y creativos. Todas estas características son únicas en el recurso humano y no pueden atribuirse a otros tipos de recurso (intangibles, tangibles o económicos), por lo mismo, son un factor indispensable para el diseño de la estrategia empresarial y para su aplicación.

No obstante, Griffin (2005) destaca que existe una fina línea entre las teorías de gestión del talento humano y las de motivación, puesto que uno de los intereses de la GTH es justamente mejorar la satisfacción del trabajador en la organización para lograr su mayor productividad y desempeño, a la vez que se asegura su bienestar. Por tanto, algunas de las teorías en talento humano se consideran teorías de motivación del personal, las cuales se abordan en los puntos siguientes.

1.2.2. Motivación.

De forma sencilla se entiende a la motivación como el sentido de “dar motivo” a un individuo o a un grupo para lograr un objetivo según Maristany (2007, pág. 159); por su parte, Farré (2018) la define como un impulso responsable de que una persona actúe de forma determinada, para lograr un resultado que a su vez, satisface una necesidad.

Según señala Maristany (2007) existen dos teorías principales que pretenden explicar la motivación laboral, son denominadas como teoría X y teoría Y:

Tabla 3. Teorías principales de la motivación laboral

	Teoría X	Teoría Y
	Se basa en el control y la presión	Preocupación por el desarrollo del personal
Posición ante el trabajo	Las personas no gustan de trabajar	El trabajo es algo natural en la persona
Actitud frente al trabajo	Las personas son irresponsables y holgazanas	Las personas son naturalmente responsables
Iniciativa	Las personas necesitan ser presionadas para actuar	Las personas actúan con autonomía y responsabilidad cuando están comprometidas

Fuente: (Maristany, 2007, pág. 160)

No obstante, al hablar de motivación es relevante tomar en cuenta también la desmotivación. Según Spitzer (1995, citado en Maristany, 2007, pág. 167) en una organización existen varios factores que pueden desmotivar al personal, los más importantes son:

- La política empresarial, que abarca a los reglamentos, tanto escritos como implícitos, que pueden ser un factor de peso en el cometimiento de injusticias y arbitrariedades cuando no existe flexibilidad en su consideración.
- Expectativas dudosas: las que se generan cuando los niveles directivos de la organización manifiestan mensajes ambiguos sobre lo que deparará a la empresa en el futuro.
- Reuniones improductivas: En este caso, el dedicar varias horas a reuniones en las que no se toman decisiones o acciones, son desmotivadoras para los asistentes.

- Hipocresía: al hacer o decir cosas contradictorias, como al reducir ingresos solamente del personal operativo y no del directivo, cuando se propone mayor apertura, pero en la práctica el control sigue siendo intensivo, etc.
- Cambios constantes: cuando se produce un cambio antes de poder apreciar el resultado.
- Retención de información: cuando el personal siente que conoce o recibe menos información que sus superiores, aun cuando se trata de datos necesarios para cumplir con su trabajo.
- Estándares de baja calidad: Según Maristany (2007, pág. 167) un producto defectuoso afecta al cliente, requiere de reemplazos de producto, reparaciones o piezas nuevas, lo que, en conjunto, desmotiva al personal al sentir que hace algo mal hecho.

Otros factores de desmotivación se relacionan con la sensación de injusticia en cuanto a la remuneración, al trato recibido, o incluso, por condiciones propias de las tareas realizadas, como riesgo o monotonía.

1.2.2.1.Ciclo motivacional

La motivación se produce, según Chiavenato (2000), mediante un ciclo, el cual inicia con la aparición de una necesidad, razón por la cual las teorías de la motivación se relacionan con la satisfacción de las necesidades.

Para Farré (2018) este ciclo es sencillo, y abarca cuatro etapas:

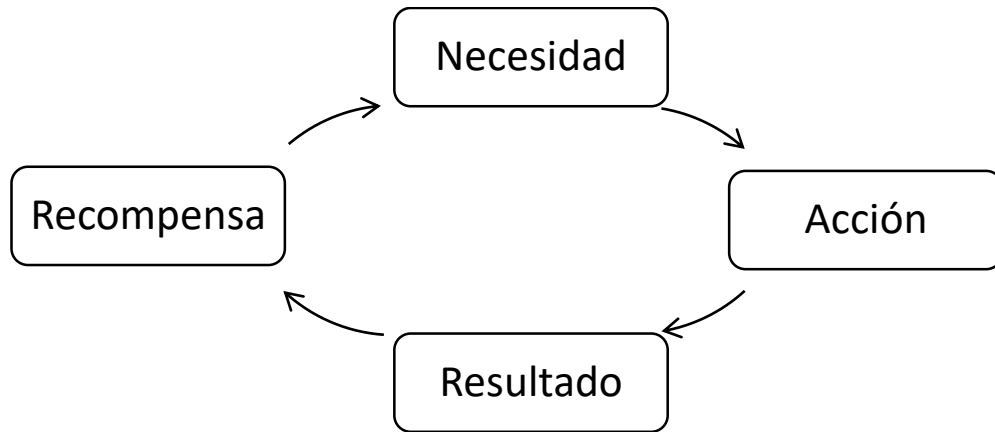


Gráfico 1. Ciclo motivacional
 Fuente: Farré (2018)

Cuando se presenta la necesidad el sujeto buscará una alternativa para satisfacerla, así, lleva a cabo una acción determinada que generará un resultado. En teoría, esto produce una recompensa y la necesidad es satisfecha hasta que surja una diferente.

En la propuesta de Chiavenato (2000), la necesidad rompe el equilibrio interno generando un estado de inconformidad influyendo en el sujeto. En consecuencia, el individuo posee una predisposición mayor a comportarse o tomar acciones que le permitan eliminar o reducir dicha tensión; al lograrlo, se produce una sensación de satisfacción de la necesidad originaria del desequilibrio, y logrando de nuevo el balance interno. De manera gráfica este ciclo se presenta en la siguiente figura:

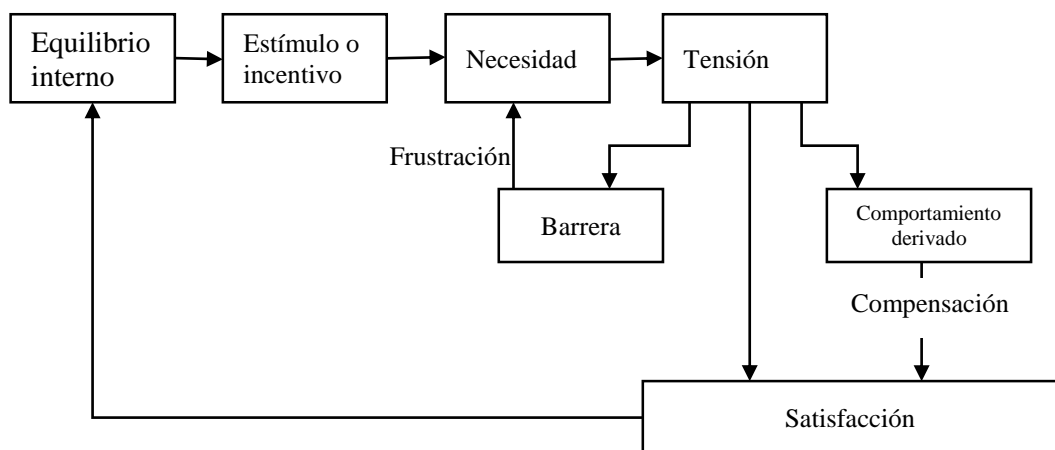


Gráfico 2. Ciclo motivacional
 Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000, pág. 70)

No obstante, no siempre se puede lograr la satisfacción de la necesidad que produjo la tensión, lo que puede generar frustración, en otros casos, la frustración se compensa cuando se satisfacen otras necesidades. En todo caso, es la necesidad de buscar el equilibrio interno, de satisfacer dichas necesidades, la que motiva al individuo a la acción. La importancia de este ciclo, según Chiavenato (2000), es que permite tomar conciencia de que la motivación es cíclica, así, se produce como un proceso continuo de desequilibrio-satisfacción. En el ámbito organizacional, esto implica que deba continuamente evaluarse o detectarse las tensiones o necesidades, para motivar constantemente al trabajador.

1.2.2.2. Teorías de Motivación.

Para comprender cómo funciona la motivación, diversos autores han propuesto teorías que buscan explicar de dónde surge y cómo actúa, lo que facilitaría motivar al personal en una organización. Dentro de estas teorías se mencionan las necesidades aprendidas de McClelland, la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría motivación de Herzberg, y el modelo situacional de Vroom.

- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

De acuerdo con Perilla (1998) McClelland percibía a la motivación como un estado emocional en el cual existe una expectativa latente respecto al cambio. El cambio esperado responde a las necesidades que el sujeto ha aprendido. El autor explica que McClelland se dedicó a estudiar dichas necesidades, detectando tres principales, que funcionan como fuentes de motivación: necesidad de logro, de afiliación y de competencia.

La necesidad de logro se manifiesta en el deseo por superar los obstáculos que se presentan o alcanzar las metas impuestas por otros (como en el entorno laboral) o autoimpuestas. La necesidad de afiliación se presenta en el interés por relacionarse con otras personas o pertenecer a un grupo social. La necesidad de competencia se

basa en realizar un trabajo de calidad y de ser reconocidos por esto ante los demás (Casas, 2002).

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

En la teoría de las necesidades de Abraham Maslow se considera que la motivación se produce por el interés en suplir dichas necesidades, por ende, el comportamiento se producirá hacia este objetivo. No obstante, varias de estas necesidades actúan de forma inconsciente, pero, sobre todo, Maslow señala que son las necesidades insatisfechas las que influyen en el comportamiento y la motivación (Chiavenato, 2000, pág. 72)

Según Maristany (2007, pág. 162) el modelo de Maslow se asienta en cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, pertenencia, autoestima, y autorrealización, como se muestra en la siguiente figura:

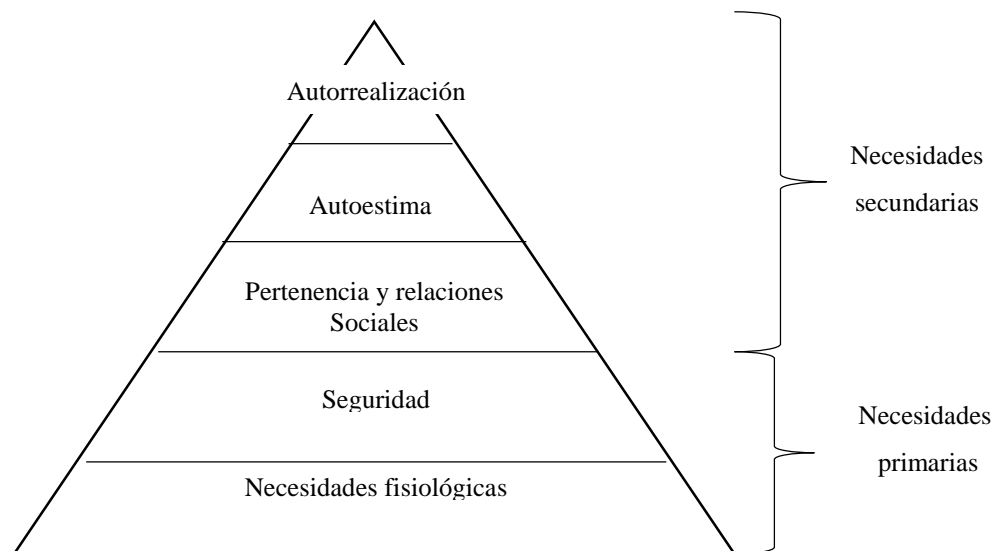


Gráfico 3. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

Fuente: Maristany (2007, pág. 162)

El modelo de Maslow propone que el grupo de necesidades secundarias está supeditado a las necesidades primarias, es decir, que las necesidades de autorrealización, autoestima y pertenencia pierden importancia si las necesidades fisiológicas y de seguridad no han sido satisfechas. Sin embargo, para Maristany (2007) es común que esto no se corresponda con la realidad, y muchas veces una persona puede atribuir mayor importancia a las necesidades secundarias, aun cuando las necesidades primarias se encuentran insatisfechas.

- Teoría de motivación de Herzberg.

Para Marín y Placencia (2017) la teoría de Herzberg se sustenta en la identificación de factores que motivan, pero que también desmotivan, así, en una organización reconoció múltiples aspectos relativos a las condiciones de trabajo, a la interacción social, a las recompensas, entre otros; y analizó cómo estos elementos afectaban o apoyaban la motivación.

Herzberg formuló su teoría de la motivación, considerando que no son los factores internos los que influyen en el comportamiento, sino el ambiente externo. Así, en el entorno laboral el autor reconoce a los que denomina como “Factores higiénicos” y “factores motivacionales” según Chiavenato (2000, pág. 76).

De acuerdo con Maristany (2007, pág. 163) entre los factores higiénicos se encuentran todos los aspectos relativos al entorno y a las condiciones de trabajo, así, agrupa al componente salarial, las políticas de la empresa, el clima laboral, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales. En cambio, entre los factores motivacionales se encuentran aspectos como el reconocimiento a la labor, el progreso, los logros, la posibilidad de crecer profesionalmente en la empresa, y el trabajo en sí mismo.

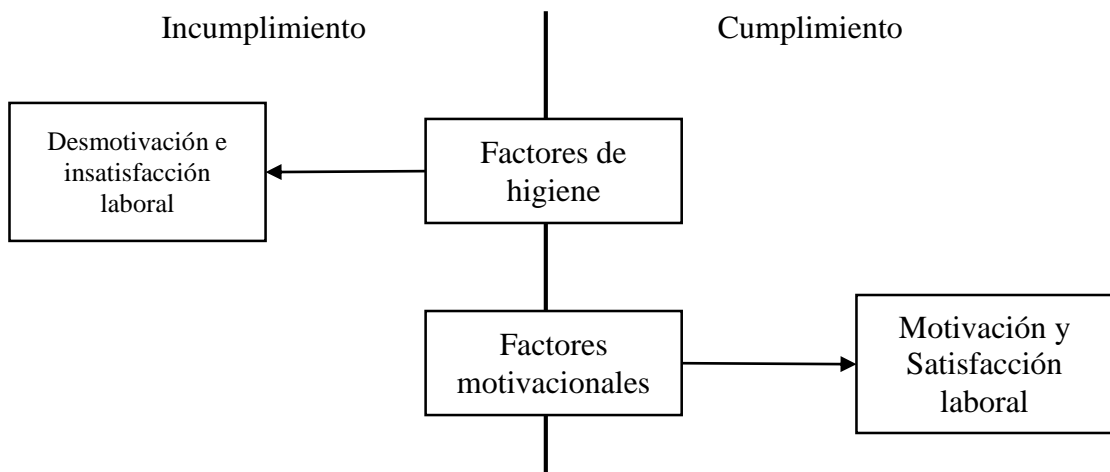


Gráfico 4. Teoría motivacional de Herzberg

Fuente Maristany (2007, pág. 163)

La figura previa representa los factores observados por Herzberg, y uno de los puntos clave de su propuesta, es que los factores de higiene y motivacionales influyen de diversa manera en el comportamiento. En el caso de los factores de higiene, cuando existe incumplimiento de los mismos producen desmotivación e insatisfacción, pero cuando se cumplen no tienen ningún impacto. Como factores de higiene se tiene a salario, seguridad laboral, relación con compañeros, relación con el supervisor y condiciones de trabajo. En cambio, los factores motivacionales impulsan de forma positiva la labor del trabajador cuando se cumplen, pero si no se cumplen no lo desmotivan. Como factores motivacionales se mencionan: reconocimiento, logros, progreso profesional, independencia laboral y trabajo desafiante en sí mismo.

- Modelo situacional de motivación de Vroom

Frente a las teorías previas, de Maslow y Herzberg, en las que se identifican necesidades que pueden resolverse para motivar, Vroom propone que cada persona reaccionaría diferente ante los mismos estímulos, por lo cual identifica tres factores que definen la motivación de un trabajador (Guirado, García, & Ros, 2019):

- Objetivos individuales
- La relación percibida por el trabajador entre productividad y el logro de sus propios objetivos individuales.
- Capacidad del sujeto para influir en su propia productividad, en tanto cree que puede hacerlo.

De manera gráfica este modelo queda de la siguiente manera:

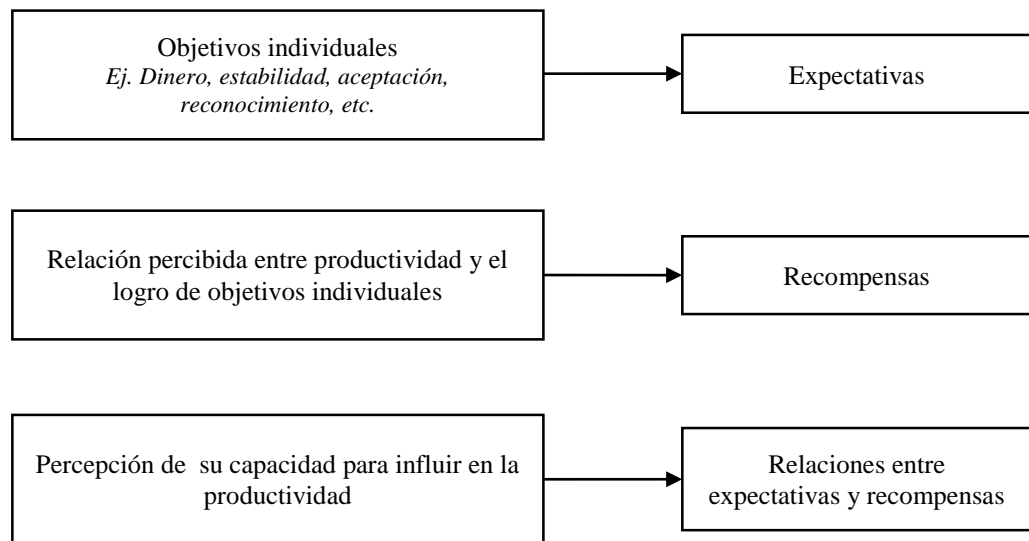


Gráfico 5. Modelo situacional de motivación de Vroom

Fuente: Chiavenato (2000, pág. 80)

Estos objetivos finales son alcanzados a través de objetivos intermedios ante los cuales se enfocará el comportamiento para su logro.

Para el presente estudio se optará por el modelo de motivación de Herzberg, pues en su propuesta el autor reconoce la presencia de factores de higiene, que pueden desmotivar si no están presentes; y factores motivacionales. En este sentido, al analizar la motivación en un modelo de gestión se considerará tanto los aspectos que pueden agregarse para motivar el personal, como aquellos que no pueden faltar para el trabajador no se desmotive.

1.2.3. Desempeño laboral

De acuerdo con Toala y otros (2017) el desempeño laboral se comprende como la conducta que los empleados asumen para alcanzar los objetivos definidos para su puesto de trabajo, y su apoyo a los logros de la organización. Por otro lado, Dessler (1994, pág. 78) lo califica como el “desempeño real con el rendimiento deseado”, es decir, sus resultados en comparación con los estándares establecidos en la organización para cada puesto laboral.

Anastasi y Urbina (1998, pág. 497) identifican varios factores asociados al desempeño laboral, tales como “consistencia del esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo, la eficiencia en las tareas específicas del trabajo y otras clases de destrezas”; además, toman en cuenta tres factores determinantes sugeridos por Campbell:

- Conocimiento declarativo: se refiere al conocimiento que el trabajador tiene y que funciona como base para la realización de las tareas atribuidas a él, es decir, su experiencia previa, estudios, entre otros aspectos.
- Conocimiento de procedimientos y habilidad: conocimientos y destrezas que el trabajador tiene sobre las tareas que debe cumplir en la organización.
- Motivación: Factor que influye en la conducta del trabajador para desempeñarse.

Así, se entiende que existen diversos factores que pueden influir en el desempeño del trabajador, y que no dependen solamente del individuo, sino también de las tareas o del diseño de las mismas. Pero, ante todo, hay que considerar que el desempeño funciona como una medida, pues es un factor que puede compararse con los estándares preestablecidos para establecer si el personal alcanza o no sus metas.

Para evaluar el desempeño existen diversos métodos según autores como Mondy y Noe (2005),, puesto que la finalidad de la evaluación no siempre es la misma. Entre los métodos de evaluación pueden mencionarse varios, como los siguientes:

- Evaluación 360 grados
- Escalas de Calificación
- Evaluación de Incidentes críticos
- Comparación de estándares laborales
- Distribución obligatoria en límite de categorías
- Evaluación basada en comportamiento
- Evaluación basada en resultados

De estos métodos se ha considerado utilizar una versión resumida de la escala de calificación sugerida por Werther y Davis (2008), pues se basa en la calificación de diversos factores mediante una escala cuantitativa. Los factores de la escala de calificación propuestos por Dessler (1994) para evaluar el desempeño son:

- Factores personales
 - Responsabilidad
 - Iniciativa.
 - Trabajo en equipo
 - Actitud hacia el trabajo
 - Actitud hacia sus compañeros.
 - Actitud hacia sus superiores.
- Factores del trabajo
 - Producción
 - Calidad.
 - Conocimiento del cargo:
 - Comprensión de situaciones laborales.
 - Puntualidad
 - Hábitos de seguridad.
 - Ausencia de errores
 - Grado de cumplimiento

1.3.Fundamentación del Estado del Arte

La gestión de talento humano ha ido variando con los años, a medida que se han ido modificando las teorías administrativas y organizacionales, y han ido surgiendo nuevos modelos. A continuación, se exponen varios de estos modelos.

En la década de los 80, surge el modelo ‘suave’ de recursos humanos (denominado *Soft Human Resources Model*) desarrollado por Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton (1985). El modelo también se ha llamado como “humanismo del desarrollo” (*Delevpmental humanism*) al tener un fuerte énfasis en el componente humano y social, señalando que el recurso humano es el más valioso y costoso de una organización. El modelo propone que las áreas clave de gestión del talento humano se agrupan en tres componentes sobre los cuales influyen los empleados:

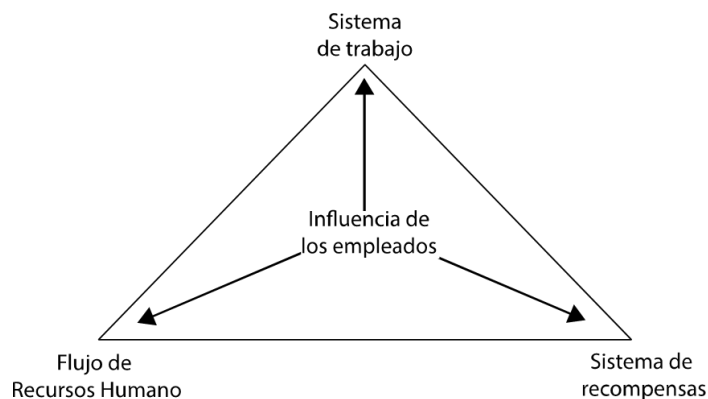


Gráfico 6. Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por Beer y otros 1985
Fuente: (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1985)

Años después surge el modelo de administración de recursos humanos de Werther y Davis (1991). En este modelo se proponen siete componentes los cuales están relacionados entre sí, empezando con los fundamentos y desafíos consistentes en los retos de la organización para mejorar su eficacia y eficiencia. Además, todos estos elementos se ven influidos por los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales de la organización, como muestra el siguiente gráfico:



Gráfico 7. Modelo de Gestión del Talento Humano de Werther y Davis 1991
Fuente: (Werther & Davis, 1991)

También se muestra el modelo de Harper y Lynch (1992) en el cual los autores consideran un gran número de elementos necesarios para la gestión del talento humano, empezando por el inventario de personal, y atravesando etapas como el reclutamiento, valoración de puestos, capacitación, evaluación, entre otros. Estos elementos están enlazados a la previsión de necesidades de la organización establecida en el plan estratégico. Para valorar la adecuación de esta gestión a los requerimientos de la organización se establece la auditoría, la optimización y el seguimiento de los recursos humanos. El modelo se expone en el siguiente gráfico:

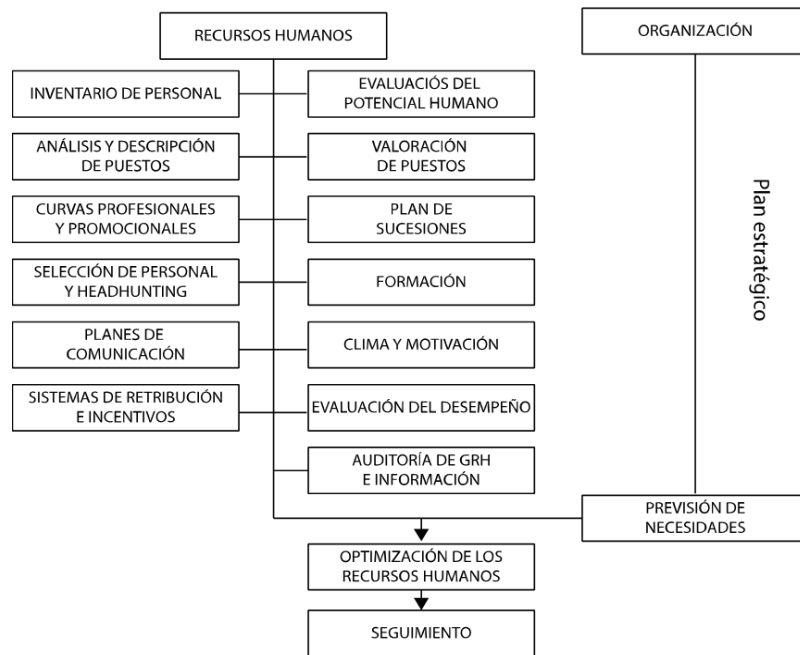


Gráfico 8. Modelo de Harper y Lynch 1992
 Fuente: (Harper & Lynch, 1992)

En esta misma década surge el modelo de Dessler (1994) el cual reconoce cinco componentes básicos de la administración de recursos humanos: reclutamiento y selección de personal, referente a la integración a la empresa de los trabajadores que pueden cubrir los perfiles de trabajo necesarios según el análisis de puestos, capacitación y desarrollo, compensaciones, gestión de las relaciones laborales e higiene y seguridad para asegurar un ambiente de trabajo adecuado y motivador.

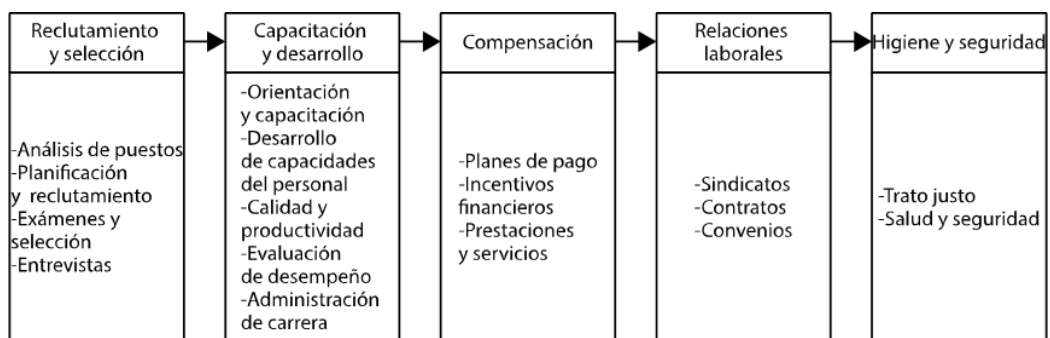


Gráfico 9. Modelo de Dessler de administración de Recursos Humanos
 Fuente: (Dessler, 1994)

Por otra parte, el modelo de Besseyre (1994) se concentra en el desarrollo de competencias para el personal, para lo cual toma como marco de referencia el diagnóstico interno y externo de la empresa. A partir de dicho diagnóstico se

establecen los objetivos y las opciones estratégicas relacionadas con la gestión de recursos humanos. De forma posterior se elaboran y ejecutan los planes de acción para el desarrollo de competencias. Además, todo esto se enmarca en una auditoría de las prácticas de GRH, como se muestra en el siguiente gráfico:

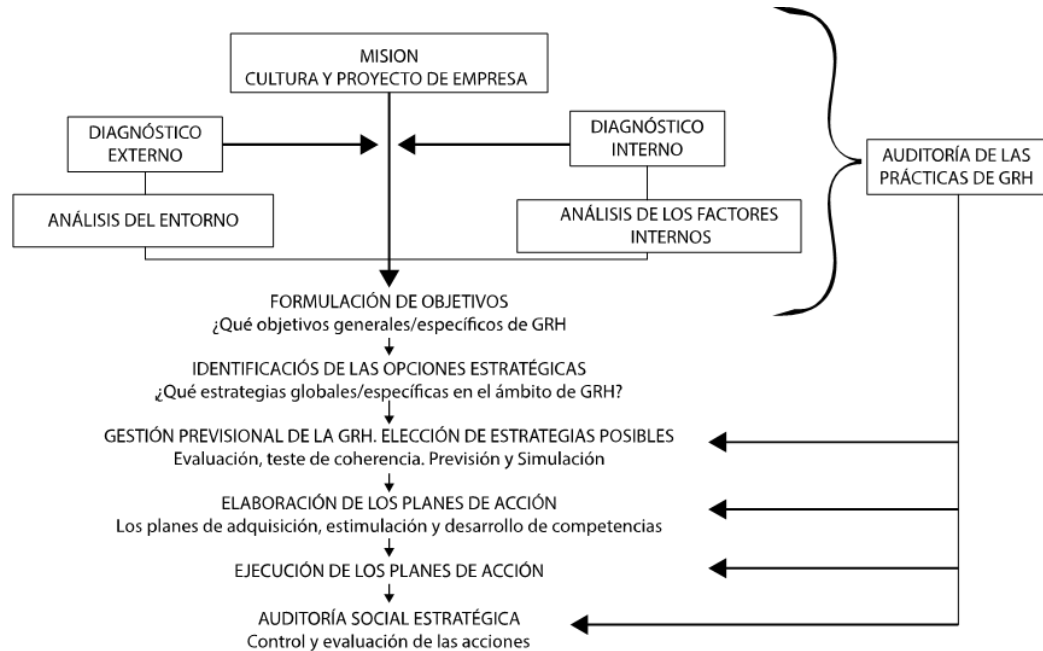


Gráfico 10. Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Besseyre 1994
Fuente: (Besseyre, 1994) referenciado en (Aduna, García, & Chávez, 2015)

Otro modelo a ser señalado es el desarrollado por Chiavenato (2000) que identifica seis subsistemas para la gestión del talento humano: 1) admisión o provisión de talento humano: agrupa a la detección de necesidades de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, incluso de inducción del talento humano, varios de los cuales se toman como subsistemas diferentes en las propuestas de Artehortúa, Bustamante y Valencia (2008) y de Maristany (2007). 2) Aplicación de personas, incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo. 3) Compensación, relativa a recompensas y beneficios salariales. 4) Desarrollo de las personas, referente a todas las prácticas que están encaminadas a mejorar el potencial de los trabajadores. 5) Mantenimiento de personas, sobre disciplina seguridad y otros aspectos que influyen en la calidad de vida. 6) y monitoreo o control de personas, que implica la supervisión necesaria para que el personal se mantenga encaminado a sus funciones. Esto responde a

metas, objetivos, logros y responsabilidades claras para cada cargo. El modelo se presenta en el siguiente gráfico:

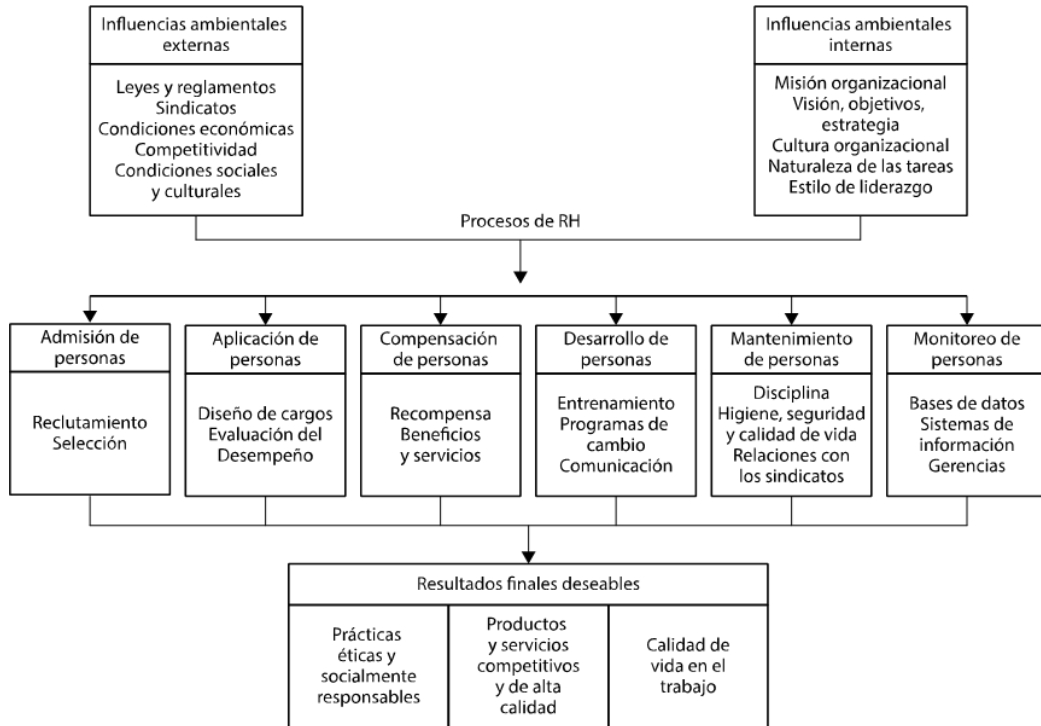


Gráfico 11. Modelo de gestión del Talento Humano de Chiavenato
 Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Por último, puede señalarse el modelo de Gestión de Talento Humano por competencias de Alles (2007). Esta autora da una gran importancia a los procesos de definición de las competencias cardinales y específicas del personal, mediante un diccionario de competencias que, como resultado, permita la descripción de puestos por competencias.



*Gráfico 12. Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias
Fuente: (Alles, 2007)*

1.4.Conclusiones del Capítulo I

A partir de los contenidos abordados se llegó a las siguientes conclusiones sobre el capítulo 1:

- La gestión por procesos es el manejo de todos los componentes, recursos y aspectos relacionados con el talento humano de una organización, y suele manifestarse en sistemas o subsistemas que agrupan actividades de reclutamiento, control, formación, salud y evaluación.
- La Gestión del talento humano puede evaluarse según los tipos de sistemas propuestos por Likert en los que identifica cuatro grados que van desde lo autoritario a lo participativo.
- La motivación se explica mediante diversas teorías, pero la mayoría de éstas coincide en que esta se genera como un factor que impulsa el

comportamiento del talento humano hacia el logro de objetivos para resolver una necesidad.

- El desempeño del trabajador es la relación entre su labor y los resultados organizacionales, pero también entre lo que hace y los objetivos propuestos para su puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal para el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía.

2.2. Objetivos

Los objetivos de la propuesta se describen a continuación:

- Definir los elementos más influyentes en la motivación y desmotivación del personal a partir de la correlación de datos, como componentes del modelo de gestión de talento humano.
- Elaborar el esquema que representa el modelo de gestión del talento humano.
- Desarrollar un manual de procesos, políticas, estándares e indicadores que permita la aplicación del modelo de gestión de talento humano que conduzcan a la motivación del personal.

2.3. Justificación

La propuesta presentada en este apartado, responde a los datos obtenidos en el diagnóstico de la empresa. Este diagnóstico se efectuó mediante una investigación

aplicada, de tipo descriptiva y correlacional, con enfoque cuantitativo; y en la cual se tomó como población a los 49 trabajadores de la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía. Por otra parte, los cuestionarios para la recolección de datos se elaboraron mediante las dimensiones e indicadores establecidos para cada variable, las cuales se exponen en la matriz de operacionalización en el anexo 1. En el anexo 2 se adjunta el cuestionario utilizado. Por último, en el Anexo 3 se adjunta el detalle de los resultados obtenidos, de los cuales se presentan a continuación, los datos más relevantes:

2.3.1. Análisis del instrumento aplicado

En este apartado se presenta el análisis general del instrumento aplicado. Los resultados de los mismos se presentan en el Anexo 3, mientras las tablas y gráficos en detalle se colocaron en el Anexo 4.

De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una gestión del talento humano diferenciada en diversas áreas de la organización, misma que puede ir desde un manejo centralizado a uno muy descentralizado. En el aspecto comunicacional, la mayor parte del personal de la empresa califica a los mensajes como poco claros e inoportunos, además, son unidireccionales (solo se reciben comunicados desde los niveles directivos hacia los operativos), lo que implica que el personal no se sienta escuchado ni valorado, por ende, impactando de manera negativa en su motivación. Otro elemento a notar es que la mayoría señaló que el sistema de recompensas se basa en castigos (multas) o medidas disciplinarias cuando se infringe el reglamento. No obstante, en el espectro positivo, la mayor parte señala que existe trabajo en equipo y se confía en las personas.

El personal también señaló como un factor de desmotivación a las condiciones de trabajo y a la relación con compañeros, dato que llama la atención puesto que en ítems previos se valoró la confianza entre compañeros y el trabajo en equipo. La motivación en cambio, se produce principalmente por logros alcanzados, progreso profesional y trabajo desafiante.

Por último, la calificación de desempeño para el 47% se halla en un 90% de logro o más, y en el 37% de casos entre 80 y 89%. El resto obtiene puntuaciones menores al 80%. Cabe destacar que lo esperado por la empresa es que casi la totalidad del personal obtenga un desempeño superior al 90%. La media más alta dentro de desempeño se observó en actitud hacia el trabajo, grado de cumplimiento, producción y trabajo en equipo. La media más baja se obtuvo en iniciativa, conocimiento del cargo, comprensión de situaciones laborales y hábitos de seguridad.

El desempeño ideal esperado por la empresa, es del 100%, pero en una postura más realista, se espera que el personal se mantenga por sobre el 90%. Por tanto, más de la mitad del personal debe mejorar su rendimiento para ajustarse a las expectativas de la empresa, aunque en general, el desempeño se encuentra por sobre la media.

2.3.2. Correlaciones de datos

Por último, se presentan las correlaciones de datos realizadas para determinar si los factores de desmotivación y los de motivación están incidiendo en el desempeño. Para evaluar la correlación se calculó en SPSS el coeficiente de Pearson. Este coeficiente arroja una medida entre -1 y 1. Mientras más se aleja del cero más alta es la asociación entre variables, siendo valores negativos una correlación inversa (una variable aumenta y la otra disminuye) y valores positivos una correlación directa (una variable aumenta y la otra también aumenta).

Tabla 4. Correlación entre Desempeño y motivación / desmotivación

		Desmotivación	Motivación
Calificación de desempeño	Correlación de Pearson	-,397**	,408**
	Sig. (bilateral)	,005	,004
	N	49	49

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

La Tabla 4 muestra que entre desempeño y desmotivación se obtuvo una correlación de -0,397 lo que indicaría una correlación negativa baja, aunque

significativa, esto quiere decir que a mayor desmotivación menor desempeño, no obstante, el tener una correlación baja implica que, si bien existe incidencia en estos factores, debe haber otros factores ajenos a la investigación que están influyendo en el desempeño.

Entre desempeño y motivación la correlación es de 0,408 que se interpreta como una correlación positiva moderada. Esto indica que, a mayor motivación, mayor desempeño.

En la Tabla 5 se presenta la correlación entre desempeño y los factores de desmotivación analizados:

Tabla 5. Correlación entre Desempeño y factores de desmotivación

		Calif desempeño
Desmotivación por salario	Correlación de Pearson	-,170
	Sig. (bilateral)	,243
	N	49
Desmotivación por seguridad laboral	Correlación de Pearson	-,206
	Sig. (bilateral)	,155
	N	49
Desmotivación por relación con compañeros	Correlación de Pearson	-,333*
	Sig. (bilateral)	,019
	N	49
Desmotivación por relación con el supervisor	Correlación de Pearson	-,348*
	Sig. (bilateral)	,014
	N	49
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	-,321*
	Sig. (bilateral)	,024
	N	49
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).		
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

En la tabla 5 se señalan los factores de desmotivación que tienen mayor correlación con el desempeño. Estos factores son ‘relación con el supervisor’ con -0,348; ‘relación con compañeros’ con -0,333 y ‘condiciones de trabajo’ con -0,321.

Tabla 6. Correlación entre Desempeño y factores de motivación

		Calif desempeño
Motivación por reconocimiento	Correlación de Pearson	,330*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	49
Motivación por logros	Correlación de Pearson	,328*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	49
Motivación por progreso profesional	Correlación de Pearson	,223
	Sig. (bilateral)	,123
	N	49
Motivación por independencia laboral	Correlación de Pearson	,328*
	Sig. (bilateral)	,022
	N	49
Motivación por trabajo desafiante	Correlación de Pearson	,393**
	Sig. (bilateral)	,005
	N	49
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).		
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

Por último, la Tabla 6 muestra la correlación entre los factores de desempeño y los de motivación. Los factores más relevantes son trabajo desafiante con el 0,393, independencia laboral 0,328 y motivación por logros 0,328.

2.4. Desarrollo de la propuesta: Modelo de Gestión del Talento Humano basado en motivación

En el gráfico 13, se presenta la propuesta del modelo de gestión de talento humano, basado en la motivación. En este modelo se ha considerado como etapas de la gestión de talento humano a: provisión de personal, aplicación, mantenimiento y desarrollo de personal, basadas en el modelo de Chiavenato (2000), además, se consideraron los factores de motivación y de desmotivación que presentaron mayor grado de asociación según la investigación de campo (ver tablas 5 y 6):

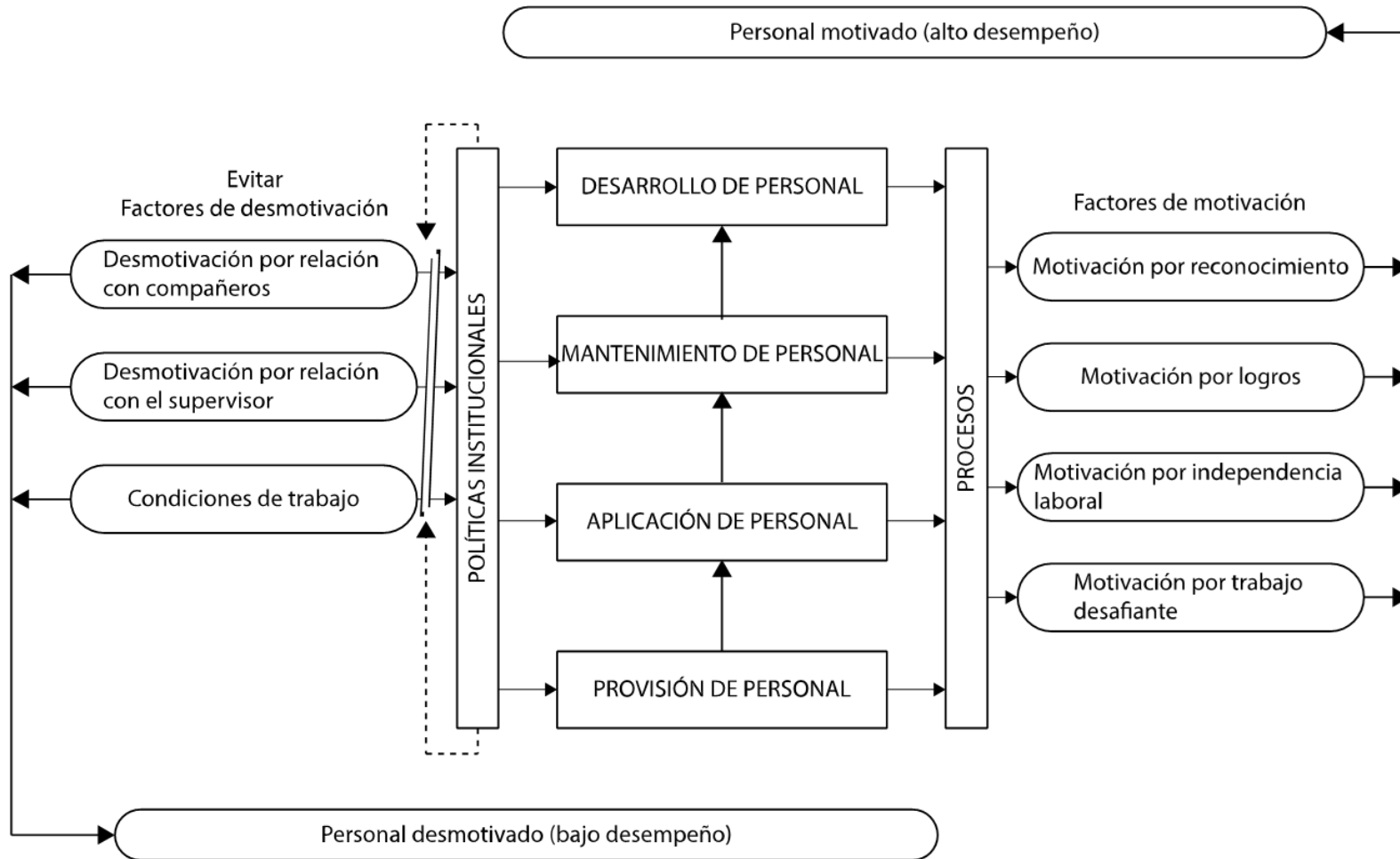


Gráfico 13. Modelo de Gestión de Talento Humano basado en motivación
Fuente: Elaboración propia

El manual posee, como elementos centrales, a las cuatro etapas del proceso de gestión de Talento Humano: provisión de personal, aplicación de personal, mantenimiento y desarrollo de personal. No obstante, la finalidad de este modelo de gestión es que el personal pueda mantenerse motivado, para lo cual se ha optado por promover una gestión consultiva y los factores de higiene o motivación desde la teoría de Herzberg. Con esto en mente se consideró la necesidad de:

- Políticas institucionales

Estas políticas tienen por finalidad promover una gestión consultiva y adecuada para mejorar la motivación del personal, y al mismo tiempo impedir que se produzcan los factores de desmotivación más relevantes para la población de Inplástico. Estos factores se determinaron mediante el análisis de correlación y son: desmotivación por relación con compañeros, desmotivación por mala relación con supervisores o jefes, y condiciones de trabajo inadecuadas.

Por tal motivo el gráfico muestra que las flechas entre estos factores y políticas están cortadas, dando a entender así que las políticas impiden estos factores de desmotivación.

- Procesos

Los procesos en este modelo tienen por objetivo el asegurar que las etapas de gestión de Talento Humano se estén desarrollando de manera correcta, y que toman en cuenta la motivación a través de la gestión consultiva y los factores de higiene. Así, estos procesos apoyan y promueven la existencia de factores de motivación, sobre todo los más relevantes según el análisis de correlación: motivación por reconocimiento, por logros, por independencia laboral y por trabajo desafiante.

Por último, el modelo muestra el resultado del personal según los factores presentes, personal desmotivado que produciría un bajo desempeño, y personal motivado, que conllevaría un alto desempeño en sus labores.

2.4.1. Manual de Políticas y Procesos propuesto

Con la finalidad de dotar al modelo de aplicabilidad en la empresa Implástico, se diseñó un manual de políticas y procesos. Estos elementos se desarrollaron tomando en cuenta las actividades de Gestión de Talento Humano necesarias a llevarse a cabo para lograr la motivación en el personal y un buen desempeño.

**INPLÁSTICO
NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA**

**Manual de Políticas y Procesos de Gestión del Talento
Humano**

Elaborado Por:		Alexandra Mullo	
Fecha de presentación		Fecha de Aprobación	
Versión	1.0	Fecha de Modificación	
Firmas de Aprobación			
-----		-----	

2.4.2. Presentación del manual

La propuesta se ha diseñado para que la empresa adopte un manejo del personal de tipo consultivo, en el cual los colaboradores se sientan tomados en cuenta dentro de la entidad, lo que aumenta su compromiso en la ejecución de sus actividades laborales. Además, se propone elaborar políticas institucionales, y describir 10 procesos de gestión de personal, con el fin de alcanzar un mejor desempeño la fuerza laboral. Por esto, se propuso un Manual de Políticas y Procesos para la gestión del talento humano. La siguiente gráfica presenta el resultado que busca el Manual de Procesos y Políticas:

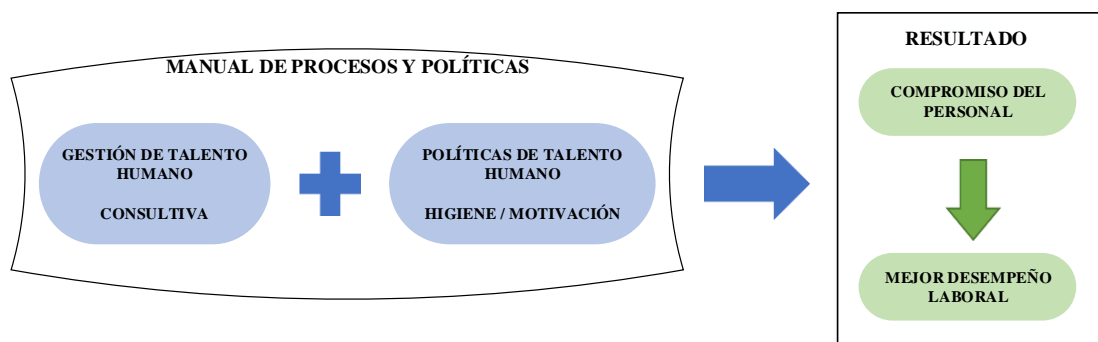


Gráfico 14. Resultado de la aplicación del Manual

Elaborado por: La autora

Es importante indicar que el Manual propuesto pretende mejorar el desempeño de los trabajadores, para apoyar a la generación de valor de la empresa. Para esto, se considera una Gestión de Talento Humano consultiva, sustentada en políticas direccionadas a asegurar la higiene laboral (Normas y procedimientos relacionados con el cuidado de la integridad física y mental) y la motivación del trabajador. A esto se agregan los procesos propuestos que funcionarán como un estándar para el manejo del talento humano.

Dentro de los procesos se han incluido algunas políticas que aportan a una gestión basada en motivación al colaborador. Además, se ha detallado la caracterización de cada proceso, para establecer su función dentro del manejo de personal. También

se incluyen indicadores que permitan medir periódicamente la gestión que efectúa el responsable del manejo de talento humano en la entidad.

La siguiente gráfica esquematiza la acción del Manual como apoyo a la cadena de valor de la empresa:

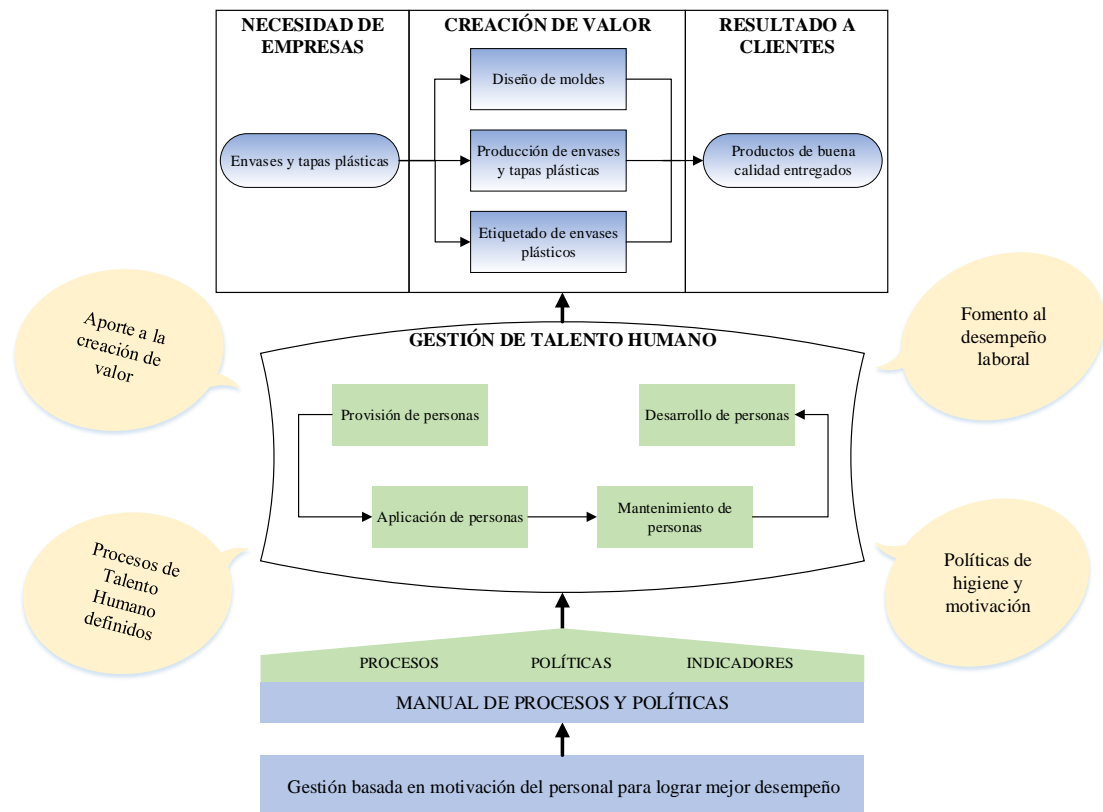


Gráfico 15. Esquema del manual

Elaborado por: La autora

También se presentan los procesos de cada subsistema de talento humano de la propuesta, como se visualiza en la siguiente gráfica:

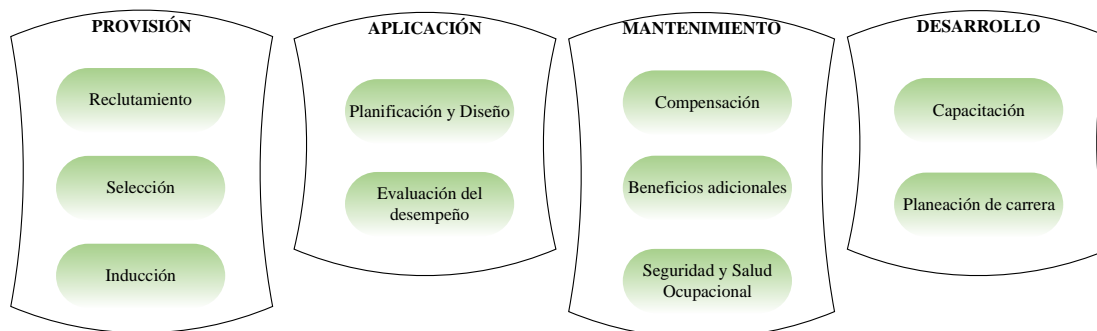


Gráfico 16. Subsistemas y procesos de la propuesta

Elaborado por: La autora

2.4.3. Elementos del Manual

El Manual se compone de 2 elementos principales que son: la definición de políticas institucionales y la elaboración de procesos para manejo de personal; los cuales se describen en los subtítulos siguientes:

- Gestión de talento humano consultivo para la mejora del desempeño:
 - Políticas institucionales basadas en la motivación del personal:
 - Delegación de decisiones a unidades
 - Comunicación interna e información institucional
 - Promoción de la buena interrelación del personal
 - Fomentar compromiso de trabajadores en función de la importancia de su contribución a la operativa de la empresa
 - Medición anual del clima laboral y estrategias para su mejora
- Procesos de talento humano que motiven un mejor desempeño:
 - Provisión de personas
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Inducción

- Aplicación de personas
 - Planificación y diseño de puestos
 - Evaluación del desempeño
- Mantenimiento de personas
 - Compensación de personas
 - Beneficios adicionales
 - Seguridad y Salud Ocupacional
- Desarrollo de personas
 - Capacitación
 - Desarrollo de personas

2.4.3.1. Políticas institucionales para la Gestión de Talento Humano

A continuación, se describen las políticas institucionales que representan el primer pilar de la propuesta, y buscan consolidar un sistema de Gestión de Talento Humano de tipo consultivo. Estos lineamientos pretenden crear un ambiente de motivación para el trabajador, con el fin de lograr su compromiso y alcanzar un mejor desempeño:

Políticas Institucionales:

- Gestión de unidades laborales:
 - Para la ejecución de su actividad, la empresa ha constituido 10 unidades internas de trabajo. En cada unidad existe un recurso técnico que es el responsable de su buen funcionamiento, cuyo cargo es de Jefatura, Coordinación o Supervisión. Este responsable, que para efectos de esta política se denominará Jefe de unidad, deberá tener la formación, experiencia y competencias que le permitan ocupar tal cargo.
 - El Jefe de cada unidad será responsable ante la Gerencia de toda la operación, funcionamiento y generación de información de su equipo de trabajo. Por tanto, todo proceso, actividad o documento

Humano

que realice la unidad, deberá tener el pleno conocimiento, aceptación y/o firma del Jefe de unidad.

- El Jefe de unidad será responsable del control de la gestión de su personal, así como también de las buenas relaciones dentro de su equipo de trabajo. Para esto, el Jefe será quien motive al personal a su cargo a mantener una buena actitud dentro de las instalaciones y horarios laborales, a cumplir las políticas y reglamentos de la empresa, así como también a alcanzar las metas y cupos que le hayan sido fijadas.
- Protocolo de toma de decisiones:
 - Para facilitar el proceso central de toma de decisiones, y brindar empoderamiento a cada unidad laboral, el Jefe del equipo será quien se haga cargo de tomar las decisiones que estén dentro de su competencia, siempre que las consecuencias del problema estén dentro de su unidad.
 - Para tomar la decisión más adecuada, el Jefe de unidad deberá, obligatoriamente, aplicar el siguiente protocolo:
 - Evidencia del problema: describir el problema, en base a los sustentos suficientes y necesarios para identificarlo, entre los que se pueden incluir copias de documentos, fotografías, vídeos, declaraciones de testigos, herramientas, reportes, etc.
 - Impactos del problema: describir los efectos causados por el problema, tanto los que hayan ocurrido que deben estar evidenciados, o los que podrían ocurrir.
 - Alternativas de solución: detallar al menos dos alternativas viables para solucionar el problema, las que deben plantearse en función del conocimiento y experiencia del Jefe de unidad.
 - Criterio para selección de la mejor alternativa: argumentar porqué se tomó una alternativa como la mejor para solucionar el problema.

- Seguimiento de la solución: en el caso que aplique, porque la solución tenga etapas o tome un tiempo mayor a un día; o si es que la decisión fue tomada por el nivel central o por otro Jefe de unidad, se deberá efectuar el seguimiento diario o semanal para evidenciar el compromiso del Jefe en la búsqueda de la solución.
- Solución del problema: cuando se haya solucionado el problema, se debe informar de dicha situación, con el respaldo de las evidencias pertinentes.
- Cuando existan problemáticas que impliquen a dos o más unidades, se acudirá al nivel central para que sea la Gerencia quien asuma el proceso de toma de decisiones, o delegue a una de las Jefaturas a hacerlo, siguiente el orden anterior.
- En el caso de que existan decisiones que, a pesar de ser de competencia de una sola unidad, tengan un impacto significativo, deberán ser presentadas al nivel central para su resolución, el Jefe de la unidad implicada será el responsable de facilitar la información que permita la comprensión del problema, así como alternativas que puedan utilizarse para la solución del mismo. El Jefe de la unidad deberá efectuar el respectivo seguimiento hasta la solución del inconveniente puesto a consideración del nivel central de toma de decisiones.
- El Jefe de unidad encargado de la toma de decisiones, será responsable de documentar el problema, el proceso de toma de decisiones y/o el seguimiento de la solución; para que se sea auditado de manera periódica por la Gerencia General de la empresa o su delegado.
- Comunicación, información institucional y compromiso de trabajadores:
 - El Jefe de unidad será responsable de efectuar reuniones de trabajo periódicas, con al menos una frecuencia mensual, según se requiera, para dar a conocer o reforzar a su equipo de trabajo la información

Humano

institucional de la empresa, entre la que estará el direccionamiento estratégico, estructura organizacional, políticas, regulaciones, datos estadísticos, etc.

- En dichas reuniones de trabajo, o incluso en otras específicas para tal efecto, el Jefe de unidad tratará con el personal a su cargo los objetivos y metas que debe cumplir su unidad.
 - El Jefe de unidad motivará a los colaboradores a participar de manera activa en las reuniones de trabajo, con el objeto de que hayan comprendido los temas tratados, así como la importancia de su labor dentro de la empresa, y también para que el personal se sienta comprometido al cumplimiento de reglas, políticas y metas de la unidad y la empresa.
 - En las reuniones de trabajo de unidad, se podrán además tratar temas referentes al clima laboral, necesidades de herramientas, espacio, mantenimiento, condiciones de seguridad, etc., con el fin de integrar al grupo en la búsqueda de un mejor ambiente de trabajo que propicie el desempeño requerido por la organización.
 - Además de las reuniones de cada unidad, el responsable de Talento Humano deberá buscar alternativas para fortalecer la transmisión de información institucional. Entre estas opciones se pueden incluir el desarrollo de una red interna (intranet), en la que se incluya información de la empresa, metas objetivos, etc. Otra alternativa es el uso de carteleras físicas ubicadas en sitios estratégicos para que sean revisadas cotidianamente por todos los trabajadores. Previa aprobación de Gerencia, se podrán efectuar campañas a trabajadores en redes sociales (WhatsApp), para fortalecer información importante que debe ser recibida por todo el personal.
- Interrelación del personal:
 - Es responsabilidad del encargado de Talento Humano la ejecución de actividades que permitan el buen estado físico de los trabajadores,

así como de su buena interrelación. En este sentido, se deben efectuar, de acuerdo a una planificación aprobada por la Gerencia, pausas activas de hasta 10 minutos dentro de la jornada laboral. Estas pausas activas podrán efectuarse mediante la realización de ejercicios grupales o, actividades de integración concretas que pongan el buen ánimo y unión entre todos los trabajadores. Con el fin de que participen todos los colaboradores de la empresa, se podrán efectuar las pausas activas en turnos diarios para diferentes áreas.

- El encargado de Talento Humano, deberá plantear la ejecución de ejercicios de integración grupal, enfocadas en temas de resolución de problemas, fomento de trabajo en equipo, etc. Estas reuniones de integración durarán entre 1 y 2 horas, y deberán efectuarse al menos de manera semestral. Previa la aprobación de Gerencia, las integraciones se efectuarán dentro de las instalaciones, por unidades o de manera consolidada, y tendrán un refrigerio para los participantes, al finalizar el reto impuesto.
 - El responsable de Talento Humano estará pendiente cada día de verificar que el personal mantenga una buena actitud y relación interpersonal durante los horarios y en los espacios destinados para el momento del almuerzo o refrigerio. Para esto, se establecerán normas para uso de espacios de cafetería, y será el Jefe de Talento Humano quien verifique el buen cumplimiento de dichas reglas, que incluirán al menos: orden y limpieza, tiempo del uso, actitud amable y cordial, evitar discriminación a personas de otras unidades, etc.
- **Clima laboral:**
 - De manera periódica, al menos anual, el Jefe de Talento Humano será responsable de aplicar a todo el personal de nómina una encuesta para medir el clima laboral de la empresa. Para ello

presentará a Gerencia el cuestionario, y una vez aprobado lo aplicará.

- Luego de la aplicación, tabulará los resultados y emitirá un informe de resumen general y por unidad, el que será revisado en Gerencia con los Jefes de unidades. En el documento se deberá incluir estrategias concretas para mejorar y/o mantener el clima laboral, tomando como punto mínimo aceptable un 70% de satisfacción de los colaboradores por el ambiente de trabajo.
- El encargado de Talento Humano será responsable de aplicar las estrategias que hayan sido aprobadas por Gerencia, para mantener un buen ambiente de trabajo en la empresa, con el fin de lograr el entorno adecuado para un buen desempeño de los trabajadores.

El segundo pilar de la propuesta corresponde a la elaboración de los procesos de talento humano, los que se describen en los 4 siguientes subtítulos, incluyendo principales políticas, caracterización y flujograma de actividades.

2.4.3.2. Procesos de provisión de personal

2.4.3.2.1. Reclutamiento de personal

Objetivo: Elaborar una lista de precandidatos idóneos para ocupar una vacante dentro de la empresa.

Políticas:

- Solamente se procederá a reclutar personal cuando se cuente con la respectiva solicitud aprobada por la Gerencia.
- Para reclutar personal se deberá tener claramente definido el perfil del interesado, esto es: su formación, conocimientos, experiencia y competencias básicas.
- Dependiendo del cargo requerido, primero se realizará una búsqueda interna para cubrir la vacante, siempre que esto represente una mejora para un trabajador que haya demostrado buen desempeño laboral. Para esto se priorizarán aquellos trabajadores que correspondan al plan de carrera de la empresa.
- Se efectuará una búsqueda externa por medio de las plataformas de empleo de las empresas dedicadas a provisión de personal en la región.
- La lista de precandidatos deberá incluir 10 o más precandidatos que cumplan con el perfil requerido, entre los que se incluya uno o máximo dos postulantes internos.
- En el caso de que sea algún cargo alto, se podrá realizar una publicación en la prensa escrita, previa autorización de Gerencia.
- El Jefe de Talento Humano debe efectuar el proceso en un tiempo máximo de 5 días laborables, desde la recepción de la solicitud hasta la presentación de la lista de precandidatos.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 7. Caracterización del proceso de reclutamiento de personal

		Proceso	Reclutamiento de personal		Código	TH-PRO.01
		Objetivo	Elaborar una lista de precandidatos idóneos para ocupar una vacante dentro de la empresa		Versión	1.0
					Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance		Salidas		
1	Solicitud de personal autorizada	Inicio	Llenar la solicitud de personal por parte del solicitante		1	Listado de precandidatos idóneos
2	Diseño de cargos		Fin	Autorizar el listado de precandidatos por parte de la Gerencia		
Participantes		Recursos		Política		
1	Jefe de Talento Humano	1	Expediente de personal		Dependiendo del cargo requerido, primero se realizará una búsqueda interna para cubrir la vacante, siempre que esto represente una mejora para un trabajador que haya demostrado buen desempeño laboral. Para esto se priorizarán aquellos trabajadores que correspondan al plan de carrera de la empresa.	
2	Jefe de unidad	2	Acceso a plataformas de empleo			
3	Gerente General	3	Acceso a prensa escrita			
Indicadores						
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente		
1	Eficacia del reclutamiento	Personas idóneas / personas de la lista de precandidatos	Cada reclutamiento	Lista de precandidatos		
2	Eficiencia de reclutamiento	Tiempo tardado en el proceso	Cada reclutamiento	Fecha de solicitud y de lista de precandidatos		

Elaborado por: La autora

El diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de personal es el siguiente:

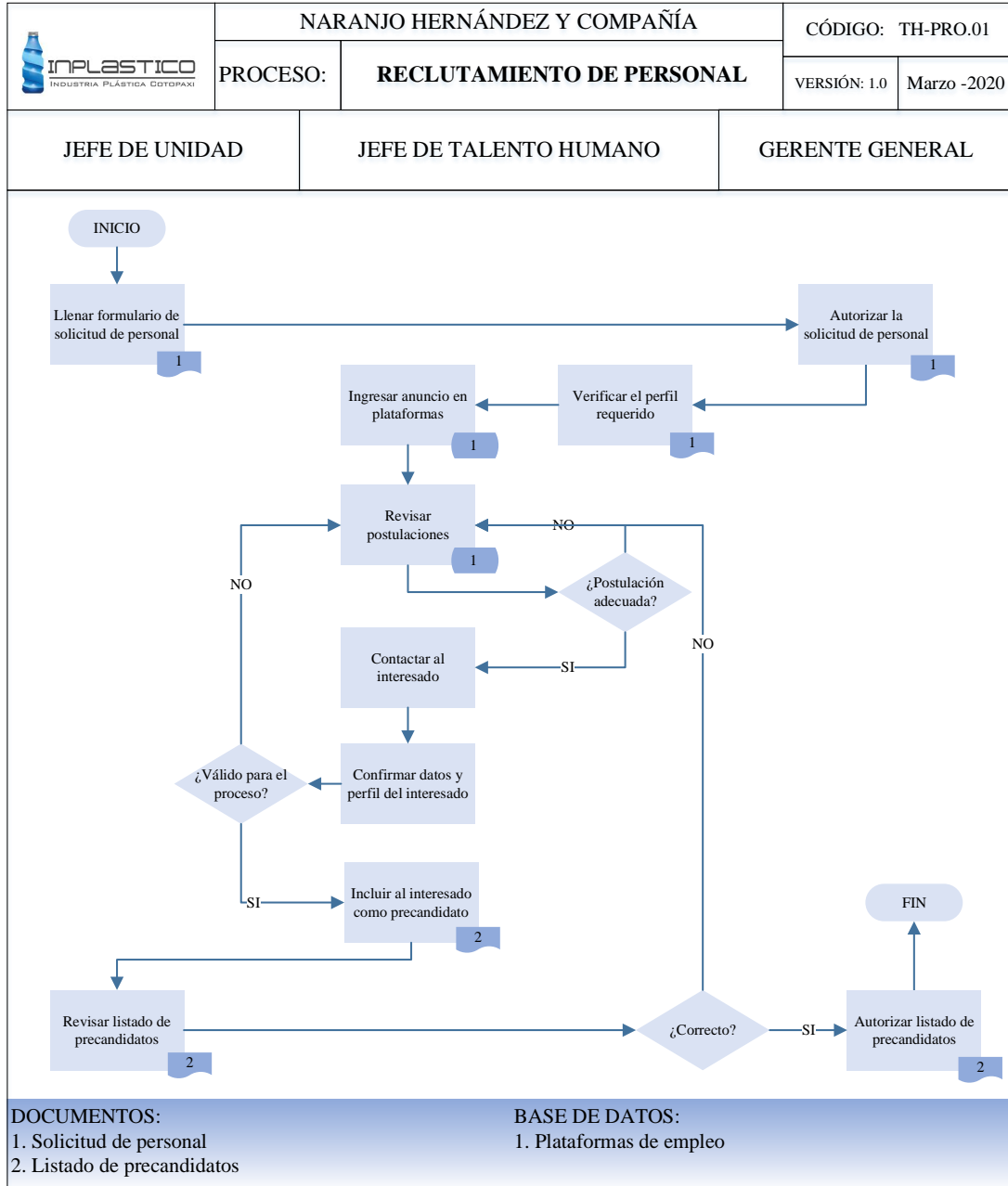


Gráfico 17. Proceso de reclutamiento de personal
 Elaborado por: La autora

2.4.3.2.2. Selección de personal

Objetivo: Escoger el personal adecuado en conocimientos, experiencia y competencias para ocupar un cargo vacante en la empresa.

Políticas:

- El proceso de selección será coordinado por el Jefe de Talento Humano en un período de 10 días laborables.
- Todos los precandidatos reclutados deberán efectuar las evaluaciones psicosociales y técnicas.
- El Jefe de Talento Humano aplicará y calificará la evaluación psicosocial, mientras que el Jefe de la unidad solicitante será quien se haga cargo de la prueba de conocimientos técnicos.
- El Jefe de Talento Humano deberá consolidar la calificación de cada precandidato, considerando el resultado de la prueba psicosocial, el de la evaluación técnica, así como el cumplimiento de estándares fijados para el cargo en cuanto a formación, experiencia y competencias.
- Solamente se podrán constituir como candidatos, los postulantes que obtengan un porcentaje mayor al 80% de cumplimiento. En el caso de que no existan mínimo 3 candidatos, el Jefe de Talento Humano se encargará de reclutar e incluir un candidato adicional del proceso anterior.
- El Jefe de Talento Humano deberá entrevistar al candidato, para confirmar los sustentos de su hoja de vida, así como para comprobar su perfil de competencias. El Jefe de unidad realizará una entrevista de tipo técnico para evaluar al candidato, y sugerir el orden en el informe que se entregue a Gerencia.
- El Gerente será quien designe al candidato ganador, de entre la terna con más opciones, que conste en el informe entregado por Talento Humano.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 8. Caracterización del proceso de selección de personal

		Proceso	Selección de personal			Código	TH-PRO.02	
		Objetivo	Escoger el personal adecuado en conocimientos, experiencia y competencias para ocupar un cargo vacante en la empresa			Versión	1.0	
						Fecha	Marzo 2020	
Entradas		Alcance			Salidas			
1	Solicitud de personal	Inicio	Contactar a precandidatos para aplicación de evaluaciones			1	Evaluación de precandidatos	
2	Lista de precandidatos		Fin	Ingresar al nuevo personal a la base de datos de la empresa			2	Evaluación de finalistas
							3	Contrato de trabajo
Participantes		Recursos			Política			
1	Jefe de Talento Humano	1	Pruebas psicosociales			Solamente se podrán constituir como candidatos, los postulantes que obtengan un porcentaje mayor al 80% de cumplimiento. En el caso de que no existan mínimo 3 candidatos, el Jefe de Talento Humano se encargará de reclutar e incluir un candidato adicional del proceso anterior.		
2	Jefe de unidad	2	Pruebas técnicas de conocimiento					
3	Gerente General	3	Espacio para entrevistas					
		4	Base de datos de personal					
Indicadores								
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente				
1	Eficacia de la selección	Lista de candidatos / lista de precandidatos	Cada selección	Listado de candidatos				
2	Eficiencia de selección	Tiempo tardado en el proceso	Cada selección	Lista de precandidatos y fecha ingreso				

Elaborado por: La autora

El diagrama de flujo del proceso de selección de personal es el siguiente:

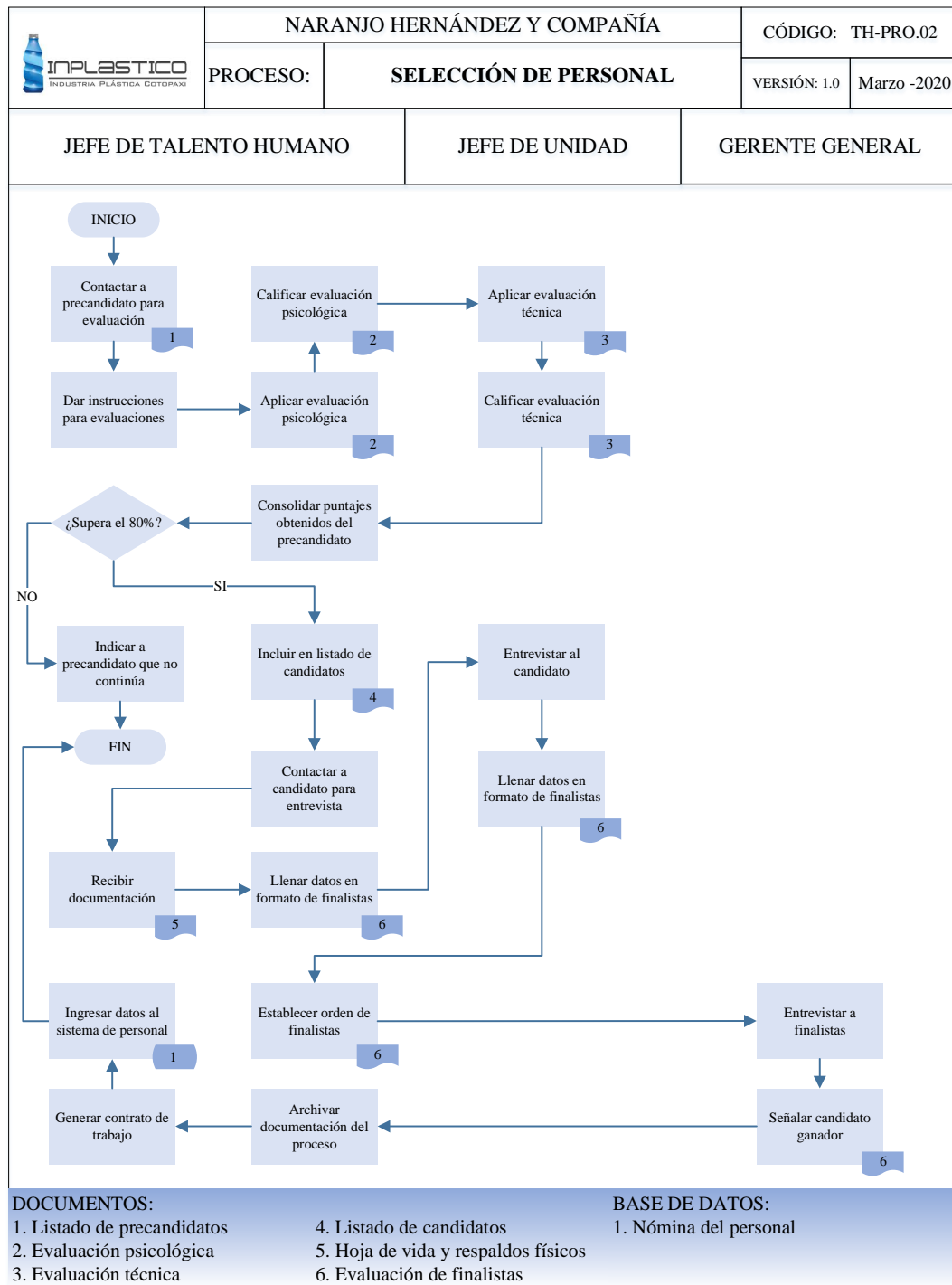


Gráfico 18. Proceso de selección de personal
 Elaborado por: La autora

2.4.3.2.3. Inducción de personal

Objetivo: Orientar al personal que ingresa a la empresa mediante información institucional.

Políticas:

- La inducción será aplicada a todo el personal nuevo, sin importar su cargo, durante su primer día de ingreso a la empresa.
- El Jefe de Talento Humano será quien efectúe la inducción al nuevo colaborador, para lo cual hablará principalmente de antecedentes y giro de la empresa, estructura organizacional, políticas institucionales, así como una visión general de las funciones y metas que deberá cumplir en la entidad.
- El Jefe de Talento Humano entregará y explicará el manual de seguridad y salud ocupacional, así como el reglamento interno de trabajo.
- El Jefe de Talento Humano le presentará a todos los trabajadores de las diferentes unidades, así como también le indicará las instalaciones de la empresa.
- El Gerente se reunirá con el nuevo colaborador para explicarle el desempeño que se espera en la empresa, y las opciones de desarrollo que tiene, en función de su desenvolvimiento en la entidad.
- El Jefe de la unidad en la que trabajará el nuevo personal, será responsable de dar a conocer con claridad todas las funciones, responsabilidades y metas del cargo que cumplirá en la empresa, así como de entregarle las herramientas que necesita para la ejecución de las labores.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 9. Caracterización del proceso de inducción de personal

		Proceso	Inducción de personal			Código	TH-PRO.03
		Objetivo	Orientar al personal que ingresa a la empresa mediante información institucional			Versión	1.0
						Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance			Salidas		
1	Contrato de trabajo	Inicio	Recibir y dar la bienvenida al nuevo trabajador en su primer día		1	Personal orientado para iniciar labores	
2	Ingreso de nuevo trabajador				Fin	Almacenar la evidencia firmada del proceso de inducción cumplido	
Participantes		Recursos					
1	Jefe de Talento Humano	1	Reglamento interno de trabajo		El Jefe de Talento Humano será quien efectúe la inducción al nuevo colaborador, para lo cual hablará principalmente de antecedentes y giro de la empresa, estructura organizacional, políticas institucionales, así como una visión general de las funciones y metas que deberá cumplir en la entidad.		
2	Jefe de unidad	2	Manual de seguridad y salud ocupacional				
3	Gerente General	3	Información institucional actualizada				
		4	Perfil y funciones del cargo				
Indicadores							
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente			
1	Eficacia de la inducción	Evidencias de inducción / trabajadores nuevos	Cada ingreso de personal	Lista de chequeo de inducción			
2	Eficiencia de inducción	Tiempo de inducción no mayor a un día laboral	Cada ingreso de personal	Lista de chequeo de inducción			

Elaborado por: La autora

INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento

Humano

Versión

1.0

El diagrama de flujo del proceso de inducción de personal es el siguiente:

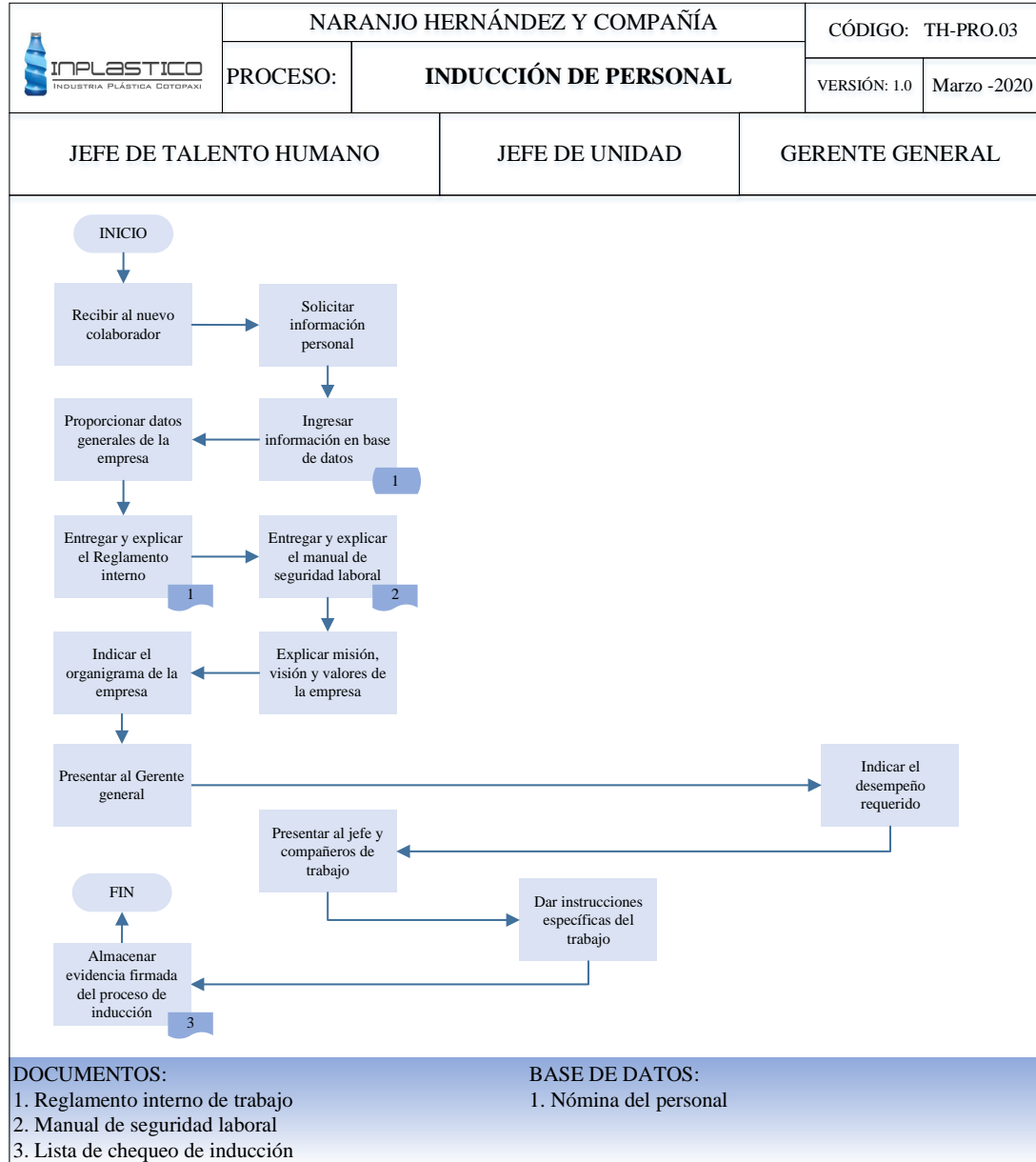


Gráfico 19. Proceso de inducción de personal
 Elaborado por: La autora

2.4.3.3. Procesos de aplicación de personal

2.4.3.3.1. Planificación y diseño de puestos

Objetivo: Determinar la necesidad de personal para cada período planificado y definir los cargos y perfil de quienes deben ocuparlos.

Políticas:

- El proceso se efectuará con la suficiente anticipación al inicio del período al cual se refiere; por tanto, la determinación de necesidades de personal debe validarse el último trimestre del año anterior.
- El Jefe de Talento Humano será responsable de realizar la verificación minuciosa de cargas de trabajo, en función de la planificación y metas, así como de validar técnicamente cada pedido que realicen las unidades de la empresa. Con toda esta información, y la nómina actual de la empresa, realizará el comparativo para establecer necesidad de personal diferente a la actual.
- En el caso de que se requiera personal adicional, el Jefe de cada unidad requirente, proporcionará al Jefe de Talento Humano la información técnica de conocimientos, experiencia, formación y funciones principales, a partir de lo que el encargado del personal diseñará el puesto, documento en el que además de la información anterior se añadirá el perfil de competencias. Este perfil de cargo servirá para efectuar, cuando sea necesario, la provisión de personal.
- En función del informe de planificación de personal, el Gerente procederá a aprobar la contratación, disminución, cambios y/o mantenimiento de nómina actual; en función de lo que el Jefe de Talento Humano procederá a inicios del período planificado.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 10. Caracterización del proceso de planificación y diseño de puestos

		Proceso	Planificación y diseño de puestos			Código	TH-APL.01
		Objetivo	Determinar la necesidad de personal para cada período planificado y definir los cargos y perfil de quienes deben ocuparlos			Versión	1.0
						Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance			Salidas		
1	Planificación estratégica	Inicio	Solicitar la planificación del siguiente período		1	Informe de planificación de personal aprobado	
2	Solicitudes de personal para unidades	Fin	Adjunta la planificación de personal a la planificación estratégica siguiente		2	Análisis comparativo de personal	
					3	Diseño de cargos	
Participantes		Recursos			Política		
1	Jefe de Talento Humano	1	Información técnica para definición del cargo		El Jefe de Talento Humano será responsable de realizar la verificación minuciosa de cargas de trabajo, en función de la planificación y metas, así como de validar técnicamente cada pedido que realicen las unidades de la empresa. Con toda esta información, y la nómina actual de la empresa, realizará el comparativo para establecer necesidad de personal diferente a la actual.		
2	Jefe de unidad	2	Base de datos de personal				
3	Gerente General						
Indicadores							
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente			
1	Eficacia de la planificación	# de errores y cambios al informe de planificación	Anual	Informe de planificación			
2	Eficiencia de planificación	Tiempo del proceso	Anual	Fecha documentos del proceso			

Elaborado por: La autora

INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

El diagrama de flujo del proceso de planificación y diseño de puestos es el siguiente:

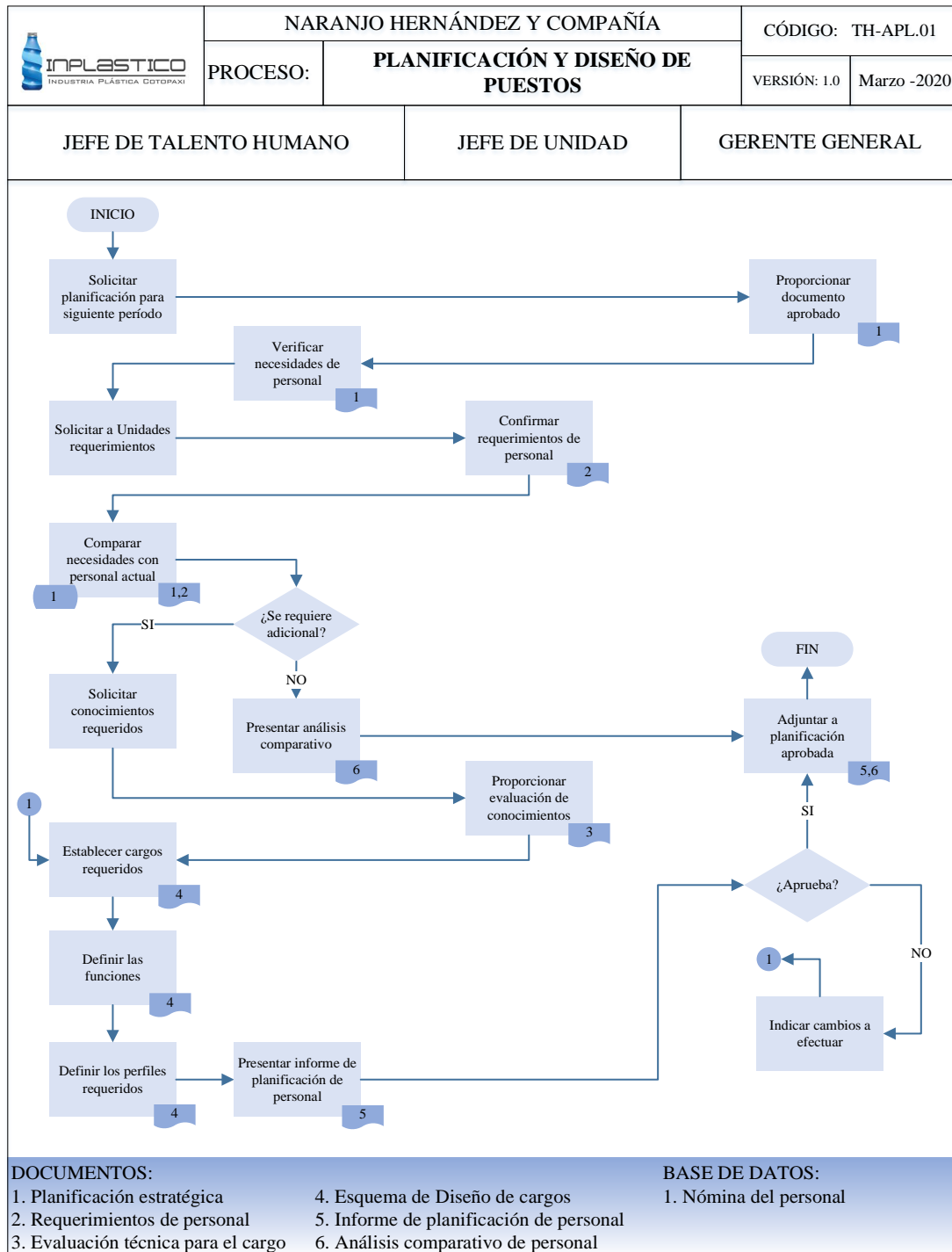


Gráfico 20. Proceso de planificación y diseño de puestos

Elaborado por: La autora

2.4.3.3.2. Evaluación del desempeño

Objetivo: Determinar el desempeño del personal en la ejecución de sus labores, así como la contribución que hace a la empresa.

Políticas:

- La evaluación de desempeño debe ser aplicada a todo el personal de la nómina, excepto al Gerente General, al menos dos veces al año, o según instruya el nivel gerencial administrativo.
- El Jefe de Talento Humano deberá actualizar el formulario y políticas de evaluación para cada proceso, las que se aplicarán previa autorización del Gerente General.
- Los Jefes de unidad serán los encargados de aplicar la evaluación de desempeño a los trabajadores de su equipo de trabajo, para lo cual entregarán el formulario y luego lo revisarán por medio de una entrevista en la que se revisará conjuntamente con el evaluado sus respuestas y se efectuará retroalimentación en los aspectos que apliquen.
- El Gerente General será quien aplique directamente la evaluación a los Jefes de unidad, así como la entrevista de retroalimentación.
- Dentro de la evaluación a Jefes de unidad se incluirá la validación de cómo tratan a cada miembro de su equipo de trabajo, así como también cómo motivan al compromiso de sus colaboradores en el cumplimiento de actividades, normas y metas. Para esto, el Gerente podrá aplicar una entrevista aleatoria a distintos empleados, o incluso reunir a todo el equipo de cada unidad.
- El Gerente tomará medidas laborales en función de los resultados de la evaluación de desempeño consolidada, e incluso dará estrategias para que los Jefes de unidad las apliquen. El Jefe de Talento Humano será quien verifique la puesta en práctica de las medidas y estrategias que mejoren el desempeño.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 11. Caracterización del proceso de evaluación del desempeño

		Proceso	Evaluación del desempeño		Código	TH-APL.02
		Objetivo	Determinar el desempeño del personal en la ejecución de sus labores, así como la contribución que hace a la empresa		Versión	1.0
					Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance		Salidas		
1	Formulario para evaluación	Inicio	Actualizar el formulario para evaluación en base a informe anterior	1	Informe de evaluación de desempeño	
2	Políticas de evaluación		Fin	Almacenar expediente de evaluación de desempeño	2	Medidas y estrategias para mejorar el desempeño
3	Informe de evaluación anterior					
Participantes		Recursos		Política		
1	Jefe de Talento Humano	1	Espacios para reunión privada entre evaluador y evaluado	Los Jefes de unidad serán los encargados de aplicar la evaluación de desempeño a los trabajadores de su equipo de trabajo, para lo cual entregarán el formulario y luego lo revisarán por medio de una entrevista en la que se revisará conjuntamente con el evaluado sus respuestas y se efectuará retroalimentación en los aspectos que apliquen.		
2	Jefe de unidad	2	Tiempo dentro de la jornada laboral para efectuar la evaluación y la entrevista			
3	Trabajador					
4	Gerente General					
Indicadores						
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente		
1	Eficacia de la evaluación	% del desempeño de empleados sobre el 80%	Semestral	Informe consolidado de evaluación		
2	Eficiencia de evaluación	Tiempo del proceso de evaluación completo	Semestral	Fecha documentos del proceso		

Elaborado por: La autora

INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento

Versión

1.0

Humano

El diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño es el siguiente:

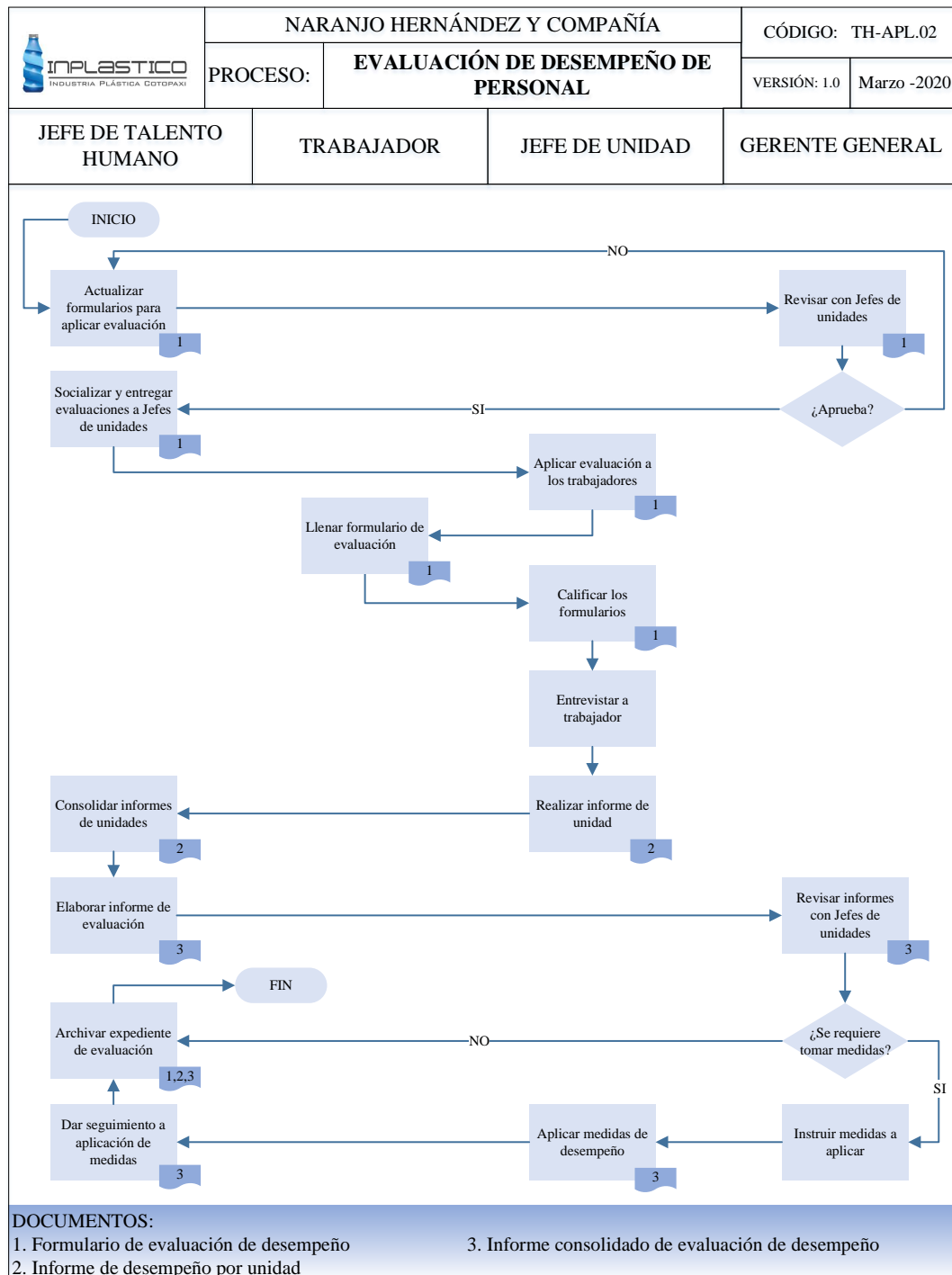


Gráfico 21. Proceso de evaluación del desempeño
 Elaborado por: La autora

2.4.3.4. Procesos de mantenimiento de personal

2.4.3.4.1. Compensación de personas

Objetivo: Calcular el rol de pagos de la nómina de personal de la empresa.

Políticas:

- La fijación de sueldos es una atribución exclusiva de la Gerencia. Sin embargo, con la finalidad de que exista equidad en la compensación que reciben los trabajadores por sus servicios, se tomará en cuenta el esfuerzo y la responsabilidad que cada cargo tiene. La antigüedad del trabajador, así como su perfil de competencias podrán constituir elementos para que exista una diferencia salarial respecto de otros colaboradores del mismo puesto. Por esto, el Jefe de Talento Humano, previo un estudio de mercado, elaborará un rango para cada cargo, con la aprobación de Gerencia.
- Todo trabajador recibirá los beneficios exigidos por la normativa legal vigente a partir del primer día de labores, incluyendo su período de prueba de 3 meses.
- El proceso de compensación se efectuará de manera mensual en la empresa, y estará a cargo del Jefe de Talento Humano. El pago será por medios electrónicos directamente a la cuenta de cada trabajador.
- Solamente con aprobación de la Gerencia, se podrán hacer modificaciones a los registros de asistencia, por permisos o ausencias justificadas.
- El Jefe de cada unidad será quien valide permisos a su equipo de trabajo, sin que estos interrumpan el normal desenvolvimiento de la operación. Además, todo permiso debe estar previamente validado con la Gerencia.
- El área de Contabilidad debe remitir cada mes los descuentos que han de efectuarse a los trabajadores por conceptos de préstamos. Mientras que el Jefe de Talento Humano validará con cada Jefe de unidad aquellos casos en los que se aplicaron multas.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 12. Caracterización del proceso de compensación de personas

		Proceso	Compensación de personas		Código	TH-MAN.01	
		Objetivo	Calcular el rol de pagos de la nómina de personal de la empresa		Versión	1.0	
				Fecha	Marzo 2020		
Entradas			Alcance		Salidas		
1	Registro de asistencia	→	Inicio	Verificar la asistencia del personal de la nómina	→	1	Informe de rol de pagos consolidado
2	Registro de descuentos		Fin	Entregar los roles impresos como evidencia de la compensación		2	Roles de pago individuales
3	Aprobación de beneficios adicionales					3	Acreditación de valores a cuentas de los trabajadores
Participantes			Recursos		Política		
1	Jefe de Talento Humano	↑	1	Base de datos de personal	↑	La fijación de sueldos es una atribución exclusiva de la Gerencia. Sin embargo, con la finalidad de que exista equidad en la compensación que reciben los trabajadores por sus servicios, se tomará en cuenta el esfuerzo y la responsabilidad que cada cargo tiene. La antigüedad del trabajador, así como su perfil de competencias podrán constituir elementos para que exista una diferencia salarial respecto de otros colaboradores del mismo puesto. Por esto, el Jefe de Talento Humano, previo un estudio de mercado, elaborará un rango para cada cargo, con la aprobación de Gerencia.	
2	Jefe de unidad		2	Base de registro de asistencia			
3	Contador General		3	Sistema contable			
4	Gerente General		4	Plataforma bancaria			
Indicadores							
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente			
1	Eficacia de la compensación	# errores de cálculo en roles	Mensual	Roles de pago			
2	Eficiencia de la compensación	Tiempo del proceso	Mensual	Roles de pago			

Elaborado por: La autora

El diagrama de flujo del proceso de compensación de personas es el siguiente:

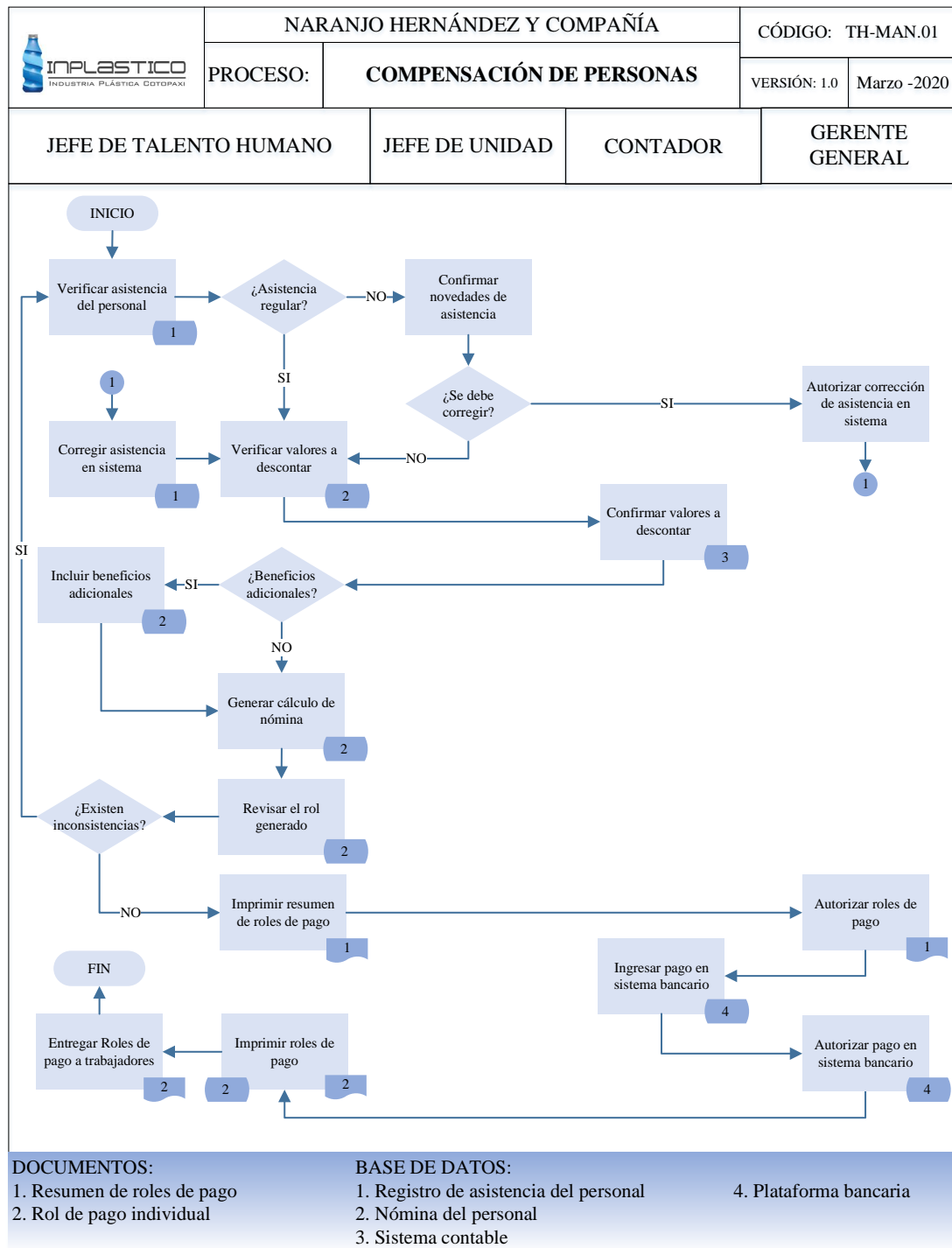


Gráfico 22. Proceso de compensación de personas
 Elaborado por: La autora

2.4.3.4.2. Beneficios adicionales

Objetivo: Normar el proceso para el cálculo de beneficios adicionales para los trabajadores en base a su desempeño destacado.

Políticas:

- La Gerencia tendrá la facultad de otorgar beneficios adicionales a los legales, para aquellos trabajadores que hayan obtenido puntajes altos en su desempeño, a quienes hayan alcanzado metas de las unidades o incluso a los colaboradores que hayan fomentado el cumplimiento de normativas internas a sus compañeros, con el fin de mejorar el clima laboral o su desempeño.
- En los casos que la Gerencia considere conveniente, dentro del listado de los nominados o fuera de ese informe, el Jefe de Talento Humano procederá a aplicar reconocimientos mensuales por cumplimiento, logros o esfuerzo del personal que ha destacado en ese período. El reconocimiento podrá acompañar el obsequio de algún artículo publicitario de la empresa.
- Los beneficios adicionales monetarios serán planteados por el Jefe de Talento Humano al a Gerencia, en virtud del desempeño de trabajadores y/o del pedido de los Jefes de cada unidad. Para este planteamiento, el Gerente definirá un presupuesto que podrá ser trimestral, dentro del que se tomará en cuenta a los distintos beneficiados del proceso. Entre los beneficios monetarios se incluyen bonos de dinero, recargas para el servicio celular, entrega de canasta de bienes de consumo, artículos electrónicos de uso personal, etc.
- Siempre que sea aprobado un beneficio adicional, el Jefe de Talento Humano entregará los valores a Contabilidad para que pueda registrarse en el presupuesto de personal, y se vaya devengando al aplicarlos de manera mensual.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 13. Caracterización del proceso de beneficios adicionales

		Proceso	Beneficios adicionales			Código	TH-MAN.02
		Objetivo	Normar el proceso para el cálculo de beneficios adicionales para los trabajadores en base a su desempeño destacado			Versión	1.0
						Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance			Salidas		
1	Informe de evaluación de desempeño	Inicio	Revisar el expediente de la última evaluación de desempeño		1	Propuesta de beneficios al personal	
2	Solicitudes de Jefes de unidades		Fin	Almacenar el documento aprobado de los beneficios adicionales para su ejecución		2	Notificación presupuestaria para beneficios
Participantes		Recursos			Política		
1	Jefe de Talento Humano	1	Base de datos del personal		La Gerencia tendrá la facultad de otorgar beneficios adicionales a los legales, para aquellos trabajadores que hayan obtenido puntajes altos en su desempeño, a quienes hayan alcanzado metas de las unidades o incluso a los colaboradores que hayan fomentado el cumplimiento de normativas internas a sus compañeros, con el fin de mejorar el clima laboral o su desempeño.		
2	Jefe de unidad						
3	Gerente General						
Indicadores							
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente			
1	Eficacia de la determinación de BA	Beneficios aprobados / # trabajadores destacados	Trimestral	Propuesta de beneficios			
2	Eficiencia de la determinación de BA	# de veces del proceso	Anual	Fecha documentos			

Elaborado por: La autora

INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

El diagrama de flujo del proceso de beneficios adicionales es el siguiente:

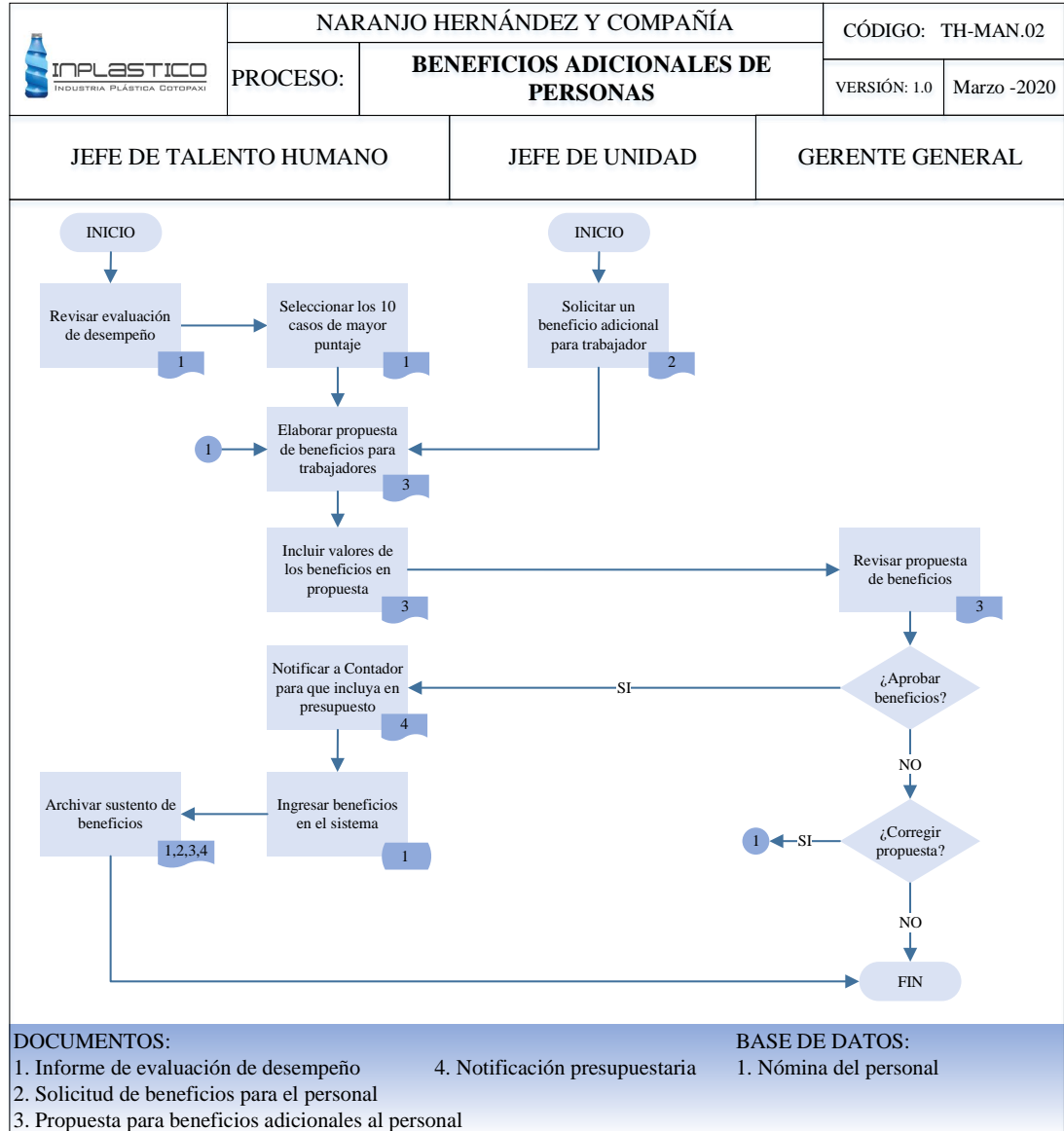


Gráfico 23. Proceso de beneficios adicionales
 Elaborado por: La autora

2.4.3.4.3. Seguridad y Salud Ocupacional

Objetivo: Definir las actividades requeridas para la validación de las condiciones de seguridad y salud ocupacional en la empresa.

Políticas:

- El proceso de inspección de cumplimiento de condiciones de trabajo y trabajadores sobre lo estipulado por la empresa en cuanto a Seguridad y Salud Ocupacional, se efectuará de manera semestral.
- Como parte de la inspección se considerará la verificación de condiciones laborales adecuadas, incluyendo elementos que puedan afectar el buen desempeño de las labores cotidianas de todos los trabajadores, entre los que se cuentan el espacio físico, bienes y herramientas, iluminación, exposición a químicos, aspectos psicosociales, entre otros.
- También se efectuará una validación del cumplimiento de los trabajadores en cuanto al uso de implementos de cuidado y a la normativa interna respecto de la seguridad y salud en el trabajo.
- Será responsabilidad del Jefe de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad el efectuar el proceso en dos semanas, tiempo en el que también elaborará el informe consolidado y una propuesta que incluya elementos de corrección, mantenimiento y/o mejora para los ambientes de trabajo, así como para las políticas.
- El Jefe de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad deberá efectuar la cotización de servicios y/o bienes en el caso que se requiera, y procederá previa aprobación de la Gerencia.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 14. Caracterización del proceso de seguridad y salud ocupacional

		Proceso	Seguridad y salud ocupacional		Código	TH-MAN.03
		Objetivo	Definir las actividades requeridas para la validación de las condiciones de seguridad y salud ocupacional en la empresa		Versión	1.0
					Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance		Salidas		
1	Formulario de Inspección de SSO	Inicio	Imprimir el formato para levantamiento de información de SSO	1	Informe de Inspección de SSO	
2	Manual interno de SSO		Fin	Almacenar expediente del proceso para efectuar seguimiento	2	Solicitudes de bienes y servicios
Participantes		Recursos		Política		
1	Jefe de Seguridad y Salud, Amb. y Calidad	1	Herramientas y útiles para efectuar la inspección de cada sitio	Como parte de la inspección se considerará la verificación de condiciones laborales adecuadas, incluyendo elementos que puedan afectar el buen desempeño de las labores cotidianas de todos los trabajadores, entre los que se cuentan el espacio físico, bienes y herramientas, iluminación, exposición a químicos, aspectos psicosociales, entre otros.		
2	Jefe de unidad	2	Acceso a todas las áreas de la empresa			
3	Trabajador					
4	Gerente General					
Indicadores						
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente		
1	Eficacia de la inspección de SSO	# incumplimientos y condiciones inadecuadas	Semestral	Informe de SSO		
2	Eficiencia de la inspección de SSO	Tiempo del proceso completo	Semestral	Fecha documentos del proceso		

Elaborado por: La autora

El diagrama de flujo del proceso de seguridad y salud ocupacional es el siguiente:

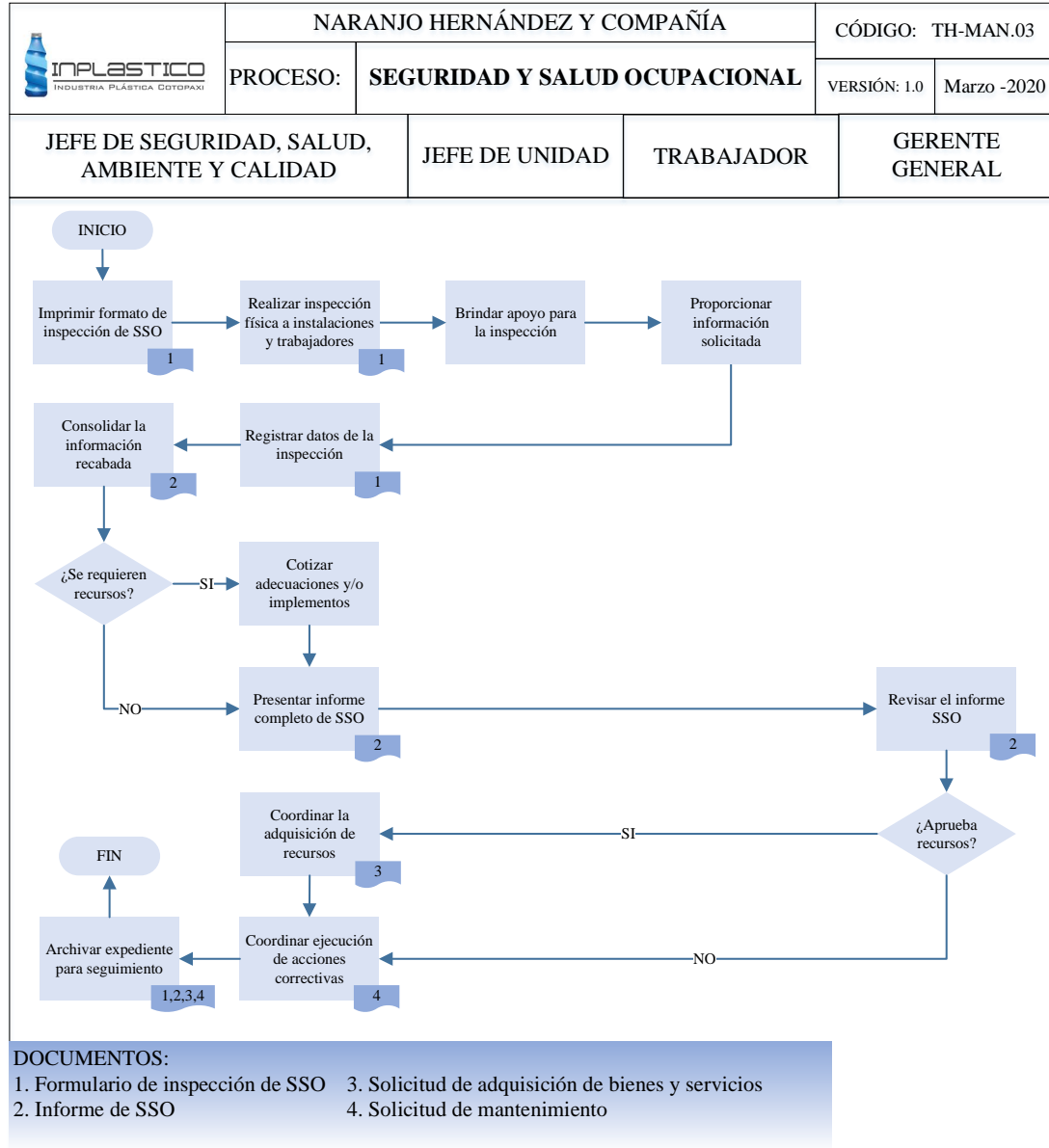


Gráfico 24. Proceso de seguridad y salud ocupacional

Elaborado por: La autora

2.4.3.5. Procesos de desarrollo de personal

2.4.3.5.1. Capacitación del personal

Objetivo: Levantar necesidades de capacitación para todos los trabajadores.

Políticas:

- Todo trabajador deberá recibir, al menos una capacitación anual. La formación deberá enfocarse en mejorar los conocimientos y/o destrezas del personal para que pueda efectuar de mejor manera su trabajo.
- Cada año, o cuando la situación lo amerite, se efectuará un levantamiento de necesidades de capacitación, verificando, que correspondan con el aporte a un mejor desempeño de los trabajadores.
- El Jefe de Talento Humano, como responsable del proceso, generará una propuesta para que Gerencia la aprueba parcial o totalmente; luego de lo que el encargado mencionado, efectuará las coordinaciones para llevar a cabo lo aprobado durante el año.
- Para asistir a una capacitación, los Jefes de unidad coordinarán turnos de los colaboradores a su cargo, evitando que se interrumpa la operativa normal.
- Todo colaborador que vaya a una capacitación, debe previamente, firmar un convenio en el que se compromete a asistir al evento, poner atención y participar de manera activa, a obtener un puntaje mayor al 80% en la evaluación, a permanecer en la empresa el tiempo que ésta le solicite, en función del costo del taller. Así mismo, al regreso de la capacitación, el trabajador deberá compartir lo aprendido a sus compañeros, en una reunión coordinada por su Jefe de unidad. Si un trabajador no aprueba una capacitación, por evaluación o asistencia, deberá asumir el valor total de la misma.
- El certificado de la capacitación será entregado al trabajador, después de dejar una copia en su expediente interno.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 15. Caracterización del proceso de capacitación del personal

		Proceso	Capacitación del personal			Código	TH-DES.01
		Objetivo	Levantar necesidades de capacitación para todos los trabajadores			Versión	1.0
						Fecha	Marzo 2020
Entradas				Alcance		Salidas	
1	Solicitudes de necesidades de capacitación	→	Inicio	Levantar las necesidades de capacitación de los trabajadores	→	1	Plan anual de capacitación
2	Cotizaciones de capacitaciones		Fin	Confirmar que el capacitado haya efectuado la charla a sus compañeros		2	Personal capacitado
						3	Certificados de capacitación
						4	Convenios de capacitación
Participantes				Recursos		Política	
1	Jefe de Talento Humano	↑	1	Convenios de capacitación	↑	Todo colaborador que vaya a una capacitación, debe previamente, firmar un convenio en el que se compromete a asistir al evento, poner atención y participar de manera activa, a obtener un puntaje mayor al 80% en la evaluación, a permanecer en la empresa el tiempo que ésta le solicite, en función del costo del taller. Así mismo, al regreso de la capacitación, el trabajador deberá compartir lo aprendido a sus compañeros, en una reunión coordinada por su Jefe de unidad. Si un trabajador no aprueba una capacitación, por evaluación o asistencia, deberá asumir el valor total de la misma.	
2	Jefe de unidad		2	Expedientes del personal			
3	Trabajador						
4	Gerente General						
Indicadores							
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente			
1	Eficacia de la capacitación	Capacitaciones efectuadas / capacitaciones aprobadas	Anual	Plan de capacitación y certificados			
2	Eficiencia de la capacitación	Horas de capacitación promedio de personal	Anual	Certificados			

Elaborado por: La autora

INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión 1.0

El diagrama de flujo del proceso de capacitación del personal es el siguiente:

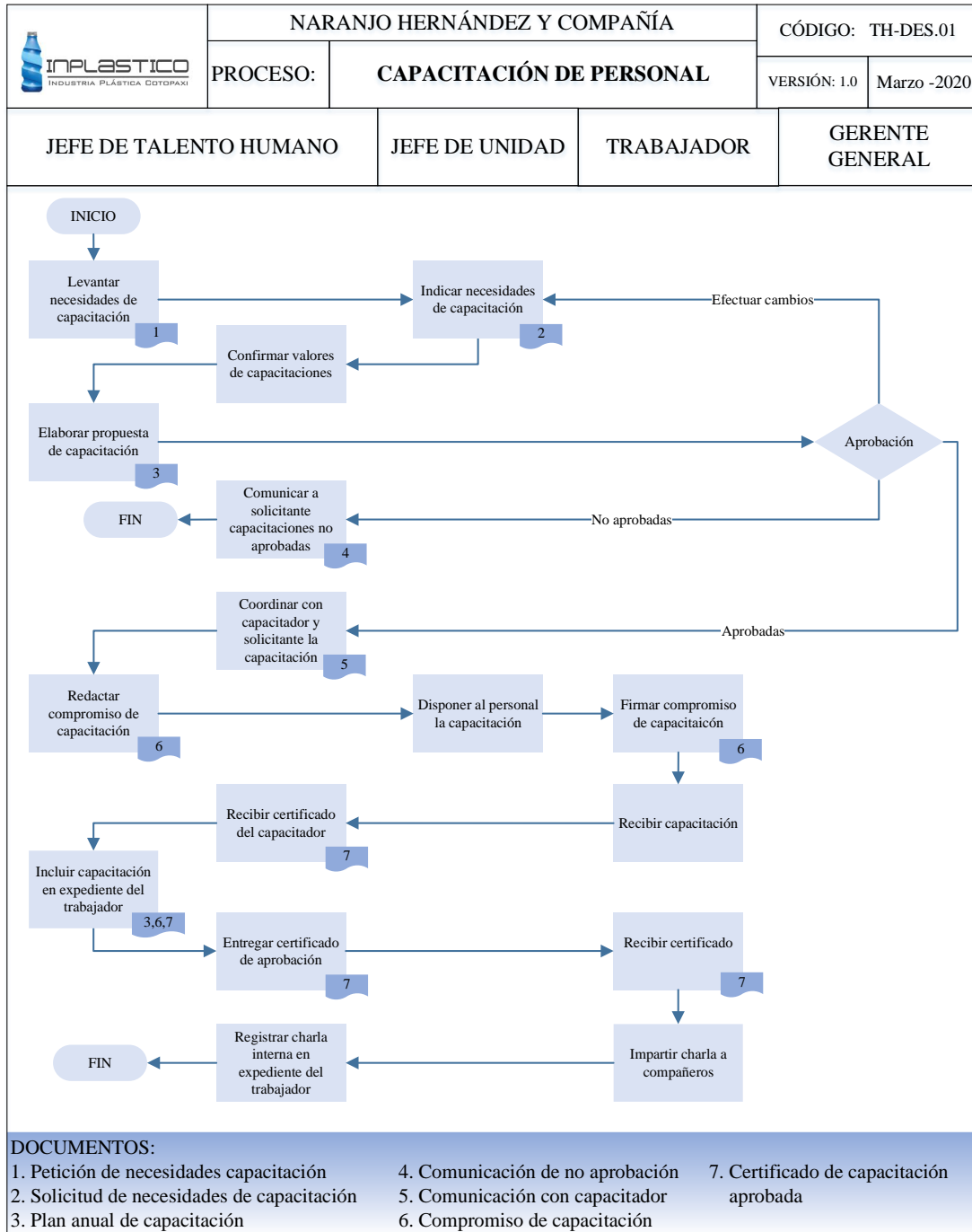


Gráfico 25. Proceso de capacitación del personal
 Elaborado por: La autora

2.4.3.5.2. Planeación de carrera

Objetivo: Describir las actividades para el desarrollo profesional y personal a los trabajadores destacados.

Políticas:

- Con el fin de motivar un compromiso de los trabajadores, así como de obtener su mejor desempeño en la empresa, se efectuará de manera semestral la identificación de colaboradores que puedan acceder al plan de carrera.
- Al plan de carrera podrán acceder aquellos colaboradores que hayan obtenido los más altos puntajes en la última evaluación de desempeño, o también los que, por solicitud del Jefe de unidad, hayan mostrado un alto compromiso con la empresa y liderazgo positivo. En total cada proceso considerará un máximo de 5 trabajadores de manera simultánea para el plan de carrera, previa aprobación de Gerencia.
- El Jefe de Talento Humano será el entrenador que guiará y dará seguimiento al desempeño del trabajador elegido. Para esto se efectuará un acompañamiento periódico, dependiendo de cada caso, para el trazado de metas por parte del colaborador, a nivel profesional y también personal.
- Si el trabajador ha planteado sus metas, se esfuerza para alcanzarlas y se evidencia su cumplimiento, el Jefe de Talento Humano lo considerará en las siguientes vacantes que impliquen un ascenso, o que sean de un área distinta del interés del colaborador.
- Si un trabajador que esté en el plan de carrera, baja su rendimiento o no cumple las metas, saldrá inmediatamente de este apoyo de la empresa, y no será tomado para ascensos, hasta que, por una mejoría en su actitud y/o desempeño, vuelva a calificar para entrar en el desarrollo de personal.


INPLÁSTICO NARANJO HERNÁNDEZ Y COMPAÑÍA

Manual de Políticas y Procesos para la Gestión del Talento Humano

Versión

1.0

Tabla 16. Caracterización del proceso de planeación de carrera

		Proceso	Planeación de carrera			Código	TH-DES.02
		Objetivo	Describir las actividades para el desarrollo profesional y personal a los trabajadores destacados			Versión	1.0
						Fecha	Marzo 2020
Entradas		Alcance			Salidas		
1	Evaluación de desempeño	Inicio	Revisar la evaluación de desempeño para identificar personal destacado		1	Propuesta de plan de carrera	
2	Solicitud de plan de carrera		Monitorear el desempeño de los trabajadores de alto desempeño			2	Trabajadores con alto desempeño
		Fin			3	Metas personales y profesionales de trabajadores destacados	
Participantes		Recursos			Política		
1	Jefe de Talento Humano	1	Oficina para reuniones y entrenamientos		Al plan de carrera podrán acceder aquellos colaboradores que hayan obtenido los más altos puntajes en la última evaluación de desempeño, o también los que, por solicitud del Jefe de unidad, hayan mostrado un alto compromiso con la empresa y liderazgo positivo. En total cada proceso considerará un máximo de 5 trabajadores de manera simultánea para el plan de carrera, previa aprobación de Gerencia.		
2	Jefe de unidad	2	Tiempo dentro de la jornada laboral para los entrenamientos				
3	Trabajador						
4	Gerente General						
Indicadores							
#	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Fuente			
1	Eficacia del plan de desarrollo	Número de trabajadores en el plan de carrera	Trimestral	Propuesta del plan de carrera			
2	Eficiencia del plan de desarrollo	Trabajadores que han alcanzado sus metas	Semestral	Documentos del proceso			

Elaborado por: La autora

El diagrama de flujo del proceso de planeación de carrera es el siguiente:

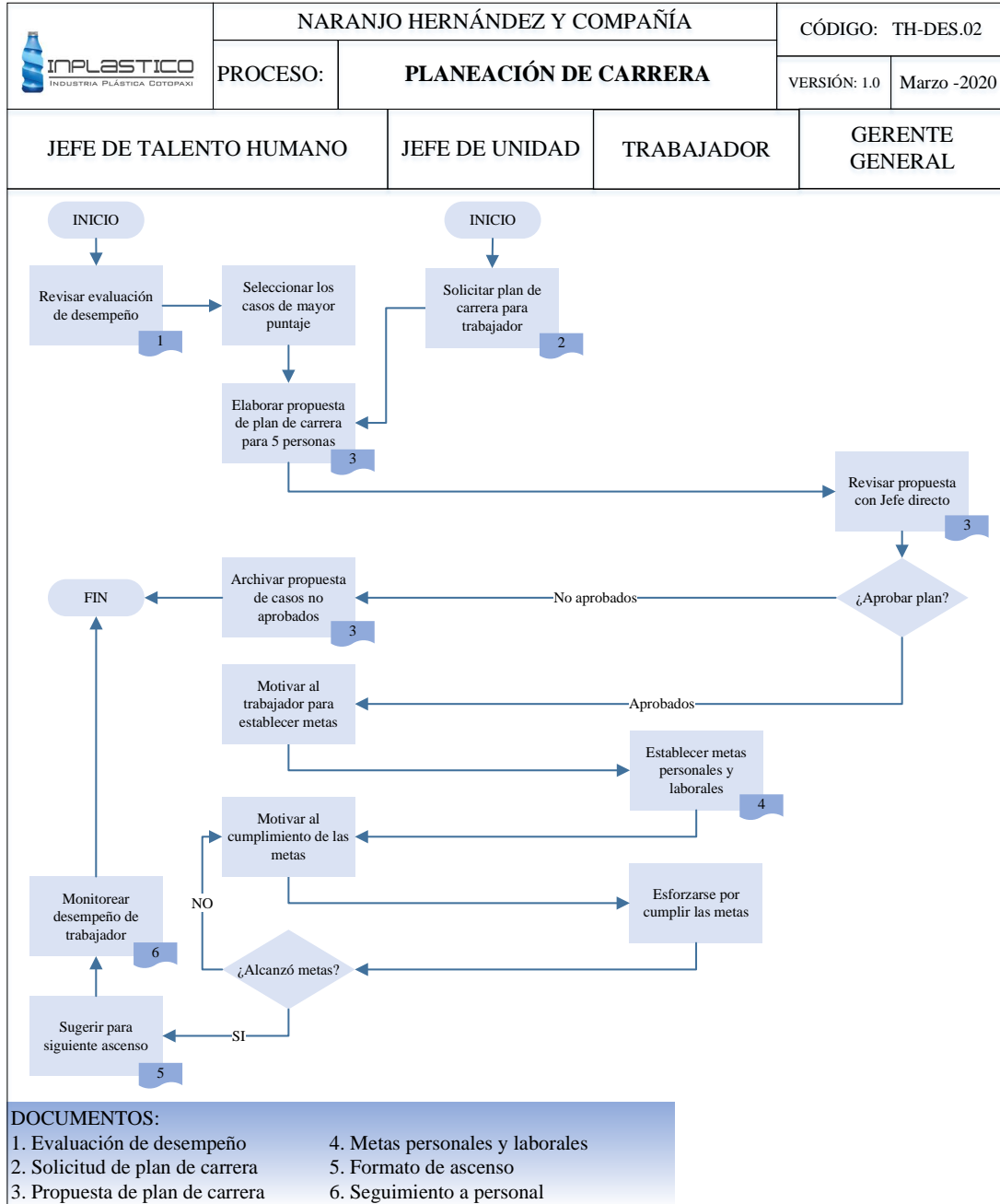


Gráfico 26. Proceso de planeación de carrera

Elaborado por: La autora

2.4.4. Explicación de la propuesta

La propuesta descrita partió de las necesidades que se evidenció en la empresa, en función de los instrumentos aplicados. La tabla que se presenta a continuación, indica la situación identificada y los elementos propuestos para mejorar la situación actual, para cada uno de los elementos verificados:

Tabla 17. Explicación de la propuesta

Elemento	Situación identificada	Propuesta
Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Proceso Toma decisiones: EL 57% de la población calificó al proceso de toma de decisiones como centralizado, y que existe muy poca delegación en decisiones mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> En las políticas institucionales se promueve la delegación de decisiones a unidades de la empresa, para desconcentrar una parte del proceso de toma de decisiones central. Para esto se sugiere un protocolo para toma de decisiones de unidades Se espera reducir la percepción de concentración de decisiones en la administración central a menos del 40%
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación interna: El 65% de los trabajadores encuestados considera que la comunicación se usa en la empresa, principalmente, para dar órdenes y muy pocas veces se escucha al trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> En las políticas institucionales se generan espacios para la comunicación interna en unidades y se promueve la divulgación de información institucional, por medio de reuniones de trabajo, intranet o carteleras Se reducirá la mala percepción que tiene el personal sobre la comunicación interna a menos del 50% de los trabajadores
	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales: 66% de los trabajadores piensa que el trabajo en equipo es valorado de manera positiva y 	<ul style="list-style-type: none"> En las políticas institucionales se fomenta una adecuada relación interpersonal e integración de los trabajadores, por medio de espacios de socialización, pausas activas e integración del personal

Elemento	Situación identificada	Propuesta
	fomentado dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende aumentar el porcentaje de percepción de trabajo en equipo en la empresa a más del 80%
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas: 73% de la población considera que se maneja el castigo y las medidas disciplinarias como forma de recompensa en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • En los procesos de compensación de personas se incluyen políticas para cambiar el sistema de recompensas, mediante los beneficios adicionales para quienes tienen un buen desempeño • Se pretende reducir la percepción de un sistema de recompensas punitivo a menos del 60%
Factores de desmotivación	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo: 57% de los trabajadores considera que este aspecto desmotiva en una intensidad media hasta alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte de la propuesta se trazan políticas salariales que sean equitativas en función de responsabilidades y esfuerzos en la empresa, para que de esta manera los trabajadores sientan que existe justicia en este aspecto y no se desmotiven • Se espera disminuir el porcentaje de alta desmotivación por este elemento a menos del 50%
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral: Más del 53% de trabajadores cree que este elemento los desmotiva mucho o medianamente 	<ul style="list-style-type: none"> • En la propuesta se incluye un proceso enfocado en el levantamiento de necesidades para brindar la seguridad adecuada a los trabajadores • Con esto se esperaría bajar a niveles bajo 40% en este elemento de desmotivación
	<ul style="list-style-type: none"> • Relación compañeros: 65% del personal calificó como mediana o altamente desmotivador a este factor 	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera reducir este factor de desmotivación por medio la medición del clima laboral de manera anual, así como la implementación de estrategias que apoyen a sostener un buen ambiente de trabajo • Se disminuirá al 50% la percepción que la relación con compañeros en la empresa desmotiva

Elemento	Situación identificada	Propuesta
	<ul style="list-style-type: none"> • Relación supervisor: 59% de los trabajadores considera que la relación con el supervisor produce una desmotivación percibida como mediana o alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del proceso de evaluación del desempeño, se incluyen políticas para validar el accionar del supervisor o jefe de unidades, para incidir en este elemento. Además, se añadirá el que los supervisores y jefes cuenten con capacitación de manejo de personal • La merma de percepción de desmotivación de este elemento sería a niveles bajo el 50%
	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo: 53% del personal afirma que este factor es mediana o altamente desmotivante 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del proceso de seguridad ocupacional, la revisión periódica permitirá identificar problemas físicos del espacio laboral. Además, en las reuniones que se efectuarán se podrán tratar temas que condiciones inadecuadas de trabajo • Se apunta a una disminución a menos del 50% en la desmotivación de este elemento
Factores de motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento: 71% de los trabajadores cree que este elemento motiva mediana o altamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de la propuesta centra su atención en los trabajadores que destacan por su desempeño, al brindarles beneficios adicionales o incluso incluirles en un plan de desarrollo • Con esto se espera mejorar el porcentaje en al menos 10 puntos porcentuales (sobre el 80%)
	<ul style="list-style-type: none"> • Logros: 79% de los trabajadores cree que este factor es mediana o altamente motivante 	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte del proceso de evaluación de desempeño, se espera valorar los logros a los trabajadores que hayan destacado en el cumplimiento de objetivos • Se incrementaría la motivación al 90% con este factor
	<ul style="list-style-type: none"> • Progreso profesional: 	<ul style="list-style-type: none"> • Para quienes tengan un buen desempeño de trabajo se les incluirá en un proceso

Elemento	Situación identificada	Propuesta
	75% del personal opina que es medio o muy motivante este factor	de acompañamiento para desarrollo personal y profesional <ul style="list-style-type: none"> • Se espera subir el porcentaje a más del 80%
	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia laboral: 73% de los trabajadores opina que este elemento causa una motivación media o alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas referentes al trato de supervisores y líneas de mando, así como el trabajar en función de compromisos, ayudarán a mejorar este factor • Se pretende un incremento a más del 80%
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo desafiante: 77% del personal definió a este elemento como un factor de motivación media o alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Para subir la percepción de este elemento se incluirán dentro de las reuniones o en las carteleras datos que permitan conocer la importancia e incidencia del trabajo de cada colaborador para alcanzar las metas y objetivos de la empresa • Incrementar sobre el 80% la percepción de motivación de este elemento
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad: Media de 8.69 	<ul style="list-style-type: none"> • 47% de trabajadores están sobre el 90% del desempeño • 37% superan el 80% • 14% rebasan el 70% • 2% no llega al 70% • Con el planteamiento de políticas instituciones que cambien el sistema de talento humano de un nivel 2 (Autoritario) a un nivel 3 (Consultivo), así como también con los procesos que incluyan políticas e indicadores, se espera incrementar al 60% los trabajadores que superen el 90% de desempeño, reduciendo los que están bajo el 70%
	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa: Media de 8.33 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo: Media de 9.12 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud al trabajo: Media de 9.31 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud a compañeros: Media de 9.10 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud a superiores: Media de 8.63 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Producción: Media de 9.14 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad: Media de 9.02 	

Elemento	Situación identificada	Propuesta
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cargo: Media de 8.31 • Comprensión de situaciones laborales: Media de 8.47 • Puntualidad: Media de 8.98 • Hábitos de seguridad: Media de 8.51 • Ausencia de errores: Media de 8.9 • Grado cumplimiento: Media de 9.16 	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera incrementar a cerca de 9 la media de los elementos de conocimiento del cargo (inducción); iniciativa (inclusión que logre compromiso); comprensión de situaciones laborales (compartición de información que genere apersonamiento de actividades); hábitos de seguridad (proceso de SSO); actitud de superiores (mejora de comunicación interna) y responsabilidad (incremento de capacitación y desarrollo de destrezas)
Subsistemas de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de personal: Análisis de conocimientos No existe planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluye en el subsistema de provisión de personas políticas y pruebas en el tema psicosocial como elemento adicional al técnico, para contratar personal idóneo • Se incluye en el subsistema de aplicación de personas el proceso para planificación y diseño de cargos
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de personas: No se diseña cargos Evaluación solo se aplica a niveles superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluye el diseño de cargos, de acuerdo al requerimiento y funciones que requiere la empresa • Se aplicará evaluación de desempeño a todos los niveles
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de personas: No existen procedimientos para determinar sueldo No se afilian al IESS los trabajadores a prueba No se brindan beneficios adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen políticas para determinar remuneración de manera equitativa según esfuerzo y responsabilidad • De acuerdo a la normativa legal vigente, todo trabajador que ingrese tendrá afiliación, incluso durante sus 3 meses de prueba • Se estipulan casos de buen desempeño en los que se otorguen reconocimientos y beneficios adicionales

Elemento	Situación identificada	Propuesta
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas: No hay planes de carrera para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluye en el proceso de desarrollo de personas el seguimiento para desarrollo personal y profesional
	<ul style="list-style-type: none"> • Control de personas: Se realiza seguimiento de labor del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conserva el seguimiento por medio del proceso de evaluación del desempeño; por tanto, no se crea procesos adicionales de revisión de desempeño de trabajadores

Elaborado por: La autora

2.4.5. Premisas para implementación

La propuesta pretende cambiar, mediante políticas y procesos, el sistema autoritario de la empresa, hacia uno que sea consultivo, en el que los trabajadores se sientan parte activa de la empresa; por tanto, se comprometan con su labor, lo que generaría un mayor desempeño. Para poder aplicar el planteamiento descrito en este capítulo, se requiere considerar aspectos previos, durante y posteriores a la implementación, los que se detallan a continuación:

- Antes de la implementación:
 - El primer elemento a tener en cuenta, es el hecho de que la Alta Administración, es decir, los socios de la empresa deben estar claros en la propuesta que se plantea, y cuáles son los beneficios que se pretende generar. Se debe contar con el apoyo total de los dueños para que exista éxito en la aplicación.
 - Con igual importancia, y para conseguir el apoyo de los dueños, se debe tener el respaldo total del Gerente General, sobre lo que se espera lograr con la propuesta, y por tanto, como principal ejecutivo de la entidad, apruebe y apoye la propuesta.
 - Se efectuará una capacitación detallada de la propuesta al principal ejecutor que es el Jefe de Talento Humano, para que comprenda cada política, proceso, indicador y actividad planteada.

- El Jefe de Talento Humano, podrá hacer algunos ajustes a ciertos temas en la propuesta, luego de haya analizado el documento completo, siempre que la modificación no afecte al espíritu del planteamiento ni sus logros.
- El Jefe de Talento Humano creará material para entregar a los jefes de unidades, y otro más concreto para que los trabajadores conozcan algunas políticas de la propuesta.
- El Jefe de Talento Humano, con el apoyo de la Gerencia, efectuará la socialización de la propuesta, por unidades, en un tiempo de una hora, para explicar de manera adecuada los cambios que se plantean.
- Se deberá buscar el compromiso de los jefes de unidades, así como de los respectivos equipos de trabajo, en cumplir con las reuniones y normativas que se incorporan a la empresa, de preferencia se espera un documento escrito, pero que tenga la aceptación por voluntad del personal.
- El Jefe de Talento Humano deberá emitir un informe de haber socializado y tener el compromiso de autoridades y trabajadores para el siguiente paso.
- Para la implementación:
 - Se recomienda que la implementación de la propuesta se efectúe al inicio de un período; si esto no es posible, al menos se debería iniciar a la mitad de un año, para que se puedan medir de mejor manera, los resultados de este cambio de sistema de gestión del personal.
 - Se debe contar con un documento firmado por las autoridades máximas de la empresa, incluyendo la Gerencia, la implementación de las políticas y procesos, para que quede legalizada la propuesta planteada y se pueda dar inicio como corresponde.
 - En el documento de aprobación de autoridades se pondrá la fecha desde la cual inicia la puesta en marcha de la propuesta.
- Después de la implementación:
 - Una vez implementada la propuesta, el Jefe de Talento Humano, como principal actor, será quien dé seguimiento a la aplicación y

cumplimiento de las políticas institucionales y particulares de cada proceso planteado.

- Además, el Jefe de Talento Humano brindará apoyo a los Jefes de unidades en cada una de las consultas respecto de la normativa implementada.
- Se deberá efectuar una aplicación de los instrumentos de medición aplicados en este estudio cada tres meses, para medir el avance que se ha tenido respecto a la motivación y desempeño de los trabajadores. La encuesta debe ser siempre anónima para conservar el espíritu de transparencia de las respuestas dadas.
- Se efectuará, al final de un período total, un informe en el que se incluyan los resultados trimestrales, así como de cada proceso aplicado, para ponerlo a consideración de las autoridades máximas de la entidad.

2.5.Conclusiones Capítulo II

En función de los elementos presentados a lo largo de este capítulo, se han determinado las siguientes conclusiones:

- Se ha levantado información relativa a la gestión de talento humano de la empresa objeto de estudio, determinando que se aplica un sistema principalmente autoritario benévolo, pues los resultados muestran que, por un lado, las decisiones tomadas de forma arbitraria por la dirección de la empresa sin considerar la postura del personal, no obstante, se acerca más al tipo benévolo que a lo coercitivo; es decir que el manejo del personal se efectúa con una autoridad moderada.
- Los resultados obtenidos en las encuestas, presentados en el Anexo 3, muestran que destaca la relación entre compañeros y con el supervisor como elementos desmotivadores.

- Como factores motivadores, los resultados de la encuesta mostraron al reconocimiento de logros del personal, y la sensación de logro al cumplir una tarea.
- El desempeño en la empresa pasa del 90% para casi la mitad de empleados según los resultados obtenidos en la autoevaluación de desempeño (ver Anexo 3). Otro elemento investigado fue en relación a los procesos de talento humano que, a pesar de estar documentados, tienen algunas debilidades desde una perspectiva de higiene y motivación.
- En función de la información recabada, se propone un modelo de gestión de Talento Humano basado en la motivación, en este se exponen los componentes de gestión: provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo; procesos y políticas como elementos transversales, y los factores de motivación y desmotivación que impactan en el desempeño del personal de Inplástico.
- Para mejorar la aplicabilidad del modelo, se elaboró un manual de procesos y políticas que permita la transición hacia una gestión del talento humano basada en la inclusión parcial de los trabajadores, lo que además de conllevar su compromiso, permita mejorar el desempeño en las tareas que realizan, y, por tanto, conseguir mejores resultados para la creación de valor de la entidad. La propuesta se describió en dos elementos: políticas institucionales y procesos de talento humano.
- Las políticas institucionales abarcaron temas referentes a gestión y toma de decisión de unidades, comunicación, compartición de información, interrelación y clima laboral.
- Los procesos descritos fueron 10, que se agrupan en los principales componentes del modelo de Gestión de Talento Humano: la provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo del personal. Cada proceso incluye sus políticas específicas, características y diagrama de flujo de actividades, mismas que permitan a la empresa estandarizar su gestión del Talento Humano.

- Finalmente, se establecieron aspectos a tomar en cuenta para la implementación de la propuesta, entre los que destacaron el obtener la aprobación de las autoridades, efectuar una socialización, empezar desde el inicio de un período y dar el seguimiento y apoyo adecuados por parte de Talento Humano.

CAPÍTULO III

3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos se tomó en cuenta a 2 profesionales con la experiencia pertinente para obtener el aval del tema planteado, referente a un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral. Para realizar la evaluación de expertos se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se ubicó a dos expertos, considerando que tengan maestrías en temas de gestión de recursos humanos o experiencia en manejo de personal.
2. Se envió la solicitud a los expertos encontrados, preguntando por su disponibilidad para revisar y validar la propuesta.
3. Una vez obtenida la aceptación por parte de los expertos, se procedió a enviarles los archivos aprobados por el tutor de tesis, de la propuesta y los formatos para su evaluación.
4. Los resultados remitidos por los expertos se revisaron y se detallan en el siguiente informe de validez.

3.1.1. Informe de validez

Para determinar la validez de la propuesta, la misma se sometió al criterio y juicio de dos expertos. A estos se entregó un instrumento compuesto por tres componentes:

- Componente 1: Potencial financiero y factibilidad
- Componente 2: Potencial de impacto científico-social
- Componente 3: Evaluación ética, ambiental y sustentabilidad

Estos tres componentes son evaluados a partir de 10 ítems, cuatro ítems para el primer componente, tres para el segundo componente y tres para el tercero. En cada ítem se manejaron tres criterios, de forma que el experto califique cada criterio con 1 si se cumple y con cero si no lo hace. De esta manera se tiene una calificación máxima de 30 puntos para la propuesta.

3.1.2. Matriz de consolidación de expertos

Una vez culminada la respuesta individual de los expertos, se diseñó una matriz consolidando todas las respuestas de los expertos, en la que se establece los puntajes por componente y porcentajes por componente de cada experto para luego obtener el promedio general de puntaje por componente y el porcentaje general por componente. Si el puntaje promedio obtenido es mínimo de 15 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como “Válida.”

Tabla 18. Matriz de calificación de la propuesta por parte de los expertos

EXPERTO COMPONENTE A EVALUAR	EXPERTO 1		EXPERTO 2	
	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	7	18%	9	23%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	1	4%	9	40%
COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	12	40%	8	27%
TOTAL	20	62%	26	89%
PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE		PROMEDIO % X COMPONENTE	
	23		75%	

Fuente: Validación por parte de expertos

Los dos expertos señalan una aprobación con un puntaje de 23 en promedio, mayor a 15 y un porcentaje promedio de 75% mayor al 50 % esperado. Al obtener estos puntajes en los componentes analizados se consideró como validada la propuesta. Las respuestas individuales de los expertos se adjuntan como anexo 5.

Información sobre los Expertos

Información sobre el Experto 1	
Sexo	Masculino
Nombres	Ing. MSc. Efrén Montenegro
Cargo	Docente Universitario en la UTC
Años de experiencia laboral	24 años (en diversas instituciones)
Institución a la que representa	Universidad Técnica de Cotopaxi
Información sobre el Experto 2	
Sexo	Masculino
Nombres	MSc. Hugo Fabricio Ojeda Flores
Cargo	Director de la Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Quito / Docente Posgrados UTC
Años de experiencia laboral	18 años de experiencia
Institución a la que representa	Independiente

Fuente: La investigadora

3.2.Evaluación de Impactos

La aplicación de la propuesta generará cambios relevantes a nivel organizacional, de los cuales se estiman que pueden impactar a nivel financiero, social y de mercado. No obstante, ante la dificultad para aplicar y medir los beneficios de la propuesta en el actual contexto de la pandemia COVID 2019, se ha realizado la siguiente estimación:

- Impacto financiero

Al mejorar la motivación del personal e implementar procesos de gestión del talento humano, se pretende maximizar el aprovechamiento de los recursos reduciendo el gasto por desperdicio de los mismos, y maximizando el desempeño del personal, lo que se traduce en mayor valor generado para la empresa.

Debe entenderse que el modelo propone un cambio en el tipo de gestión, que implica adoptar nuevos procesos y políticas, ningún elemento de los cuales representa un costo adicional, sino solamente una forma diferente de llevar a cabo las actividades de gestión de talento humano. Por tanto, los costos de implementación del modelo y el manual son bajos:

Tabla 19. Costos de implementación de la propuesta

	Presupuesto anual
Revisión del Modelo y del Manual propuesto	\$ -
Rectificaciones al manual (adecuación a la empresa)	\$ 100,00
Impresión del manual	\$ 300,00
Capacitación al personal en procesos y políticas propuestas	\$ 2.000,00
Revisiones anuales y actualización del manual y del modelo	\$ 300,00
Costo de implementación	\$ 2.700,00

Fuente: Elaboración propia

Frente a esto, para calcular el beneficio se toma en cuenta la reducción del costo asociado a desempeño. Se ha considerado que la empresa aspira a que el trabajador se desempeñe al 100%. Por esto, se ha optado por calcular el promedio de desempeño de los 49 trabajadores que se ubica en un 88,34%, lo que, multiplicado por el sueldo básico de \$ 400 daría el valor de sueldo devengado, esto es \$ 353,35. Bajo esta premisa, el personal devengaría los \$ 400,00 si alcanza un desempeño de 100%, así, mientras menor es su desempeño, menor es también el porcentaje de sueldo devengado y por ende, mayor el costo para la empresa. Un trabajador que se

desempeña al 100% produce mucho más por el mismo sueldo que uno que se desempeña al 70% por ejemplo.

En la tabla 20 se muestra que la diferencia entre el sueldo promedio \$400,00, y el sueldo devengado \$ 353,35, es de \$ 46,65. Es decir que este valor le cuesta a la empresa el porcentaje de desempeño menor al 100% esperado por cada trabajador. Para los 49 trabajadores este valor sube a \$ 2285,71 al mes, y anualmente la empresa estaría desperdiciando un total de \$ 27428,57:

Tabla 20. Cálculo del costo asociado a desempeño en los trabajadores

	Sin propuesta	Con propuesta	
		Con mejoría del 5% en desempeño	Con mejoría del 10% en desempeño
Sueldo promedio personal	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Desempeño promedio de los 49 trabajadores	88,34%	92,76%	97,17%
Sueldo devengado promedio	\$ 353,35	\$ 371,02	\$ 388,69
Diferencia entre sueldo y sueldo devengado	\$ 46,65	\$ 28,98	\$ 11,31
Costo mensual asociado a bajo desempeño x 49 trabajadores	\$ 2.285,71	\$ 1.420,00	\$ 554,29
Costo anual asociado a bajo desempeño, x 49 trabajadores	\$ 27.428,57	\$ 17.040,00	\$ 6.651,43
Disminución en costo desperdiciado	--	\$10.388,57	\$20.777,14

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la propuesta se ha trabajado con dos supuestos, en el caso de que se produjera una mejora de apenas el 5% y otro caso con una mejora del 10% de desempeño. Con un 5% de mejora el costo mensual desciende a \$1420,00 y anual a \$17040,00; es decir, una reducción de \$ 10388,57 en el costo. Con el 10% el costo mensual se reduce a \$554,29 y anual a \$6651,43, esto implica una reducción de \$ 20777,14.

El beneficio para la empresa sería, en el peor de los escenarios propuestos (5% de mejora en desempeño) de \$ 10388,57, que, frente a un costo de la propuesta de \$ 2700,00 implica un costo beneficio de 3,85.

En el mejor escenario, (10% de mejora en desempeño) se obtiene un beneficio de \$ 20777,14, lo que da un costo beneficio de 7,70.

- Impacto social

En el eje social se toma en cuenta que los trabajadores son seres que tienen necesidades y demandas en distintos ámbitos de su vida, en especial el laboral y familiar. Si el trabajador no se siente motivado, esto puede traducirse en un aumento del riesgo a sufrir estrés, afectándose la forma en que se siente y se relaciona con otros.

Por tal motivo, el impacto social del proyecto se genera debido al beneficio que surge para el personal por las acciones a implementarse en materia de gestión del talento humano, pues la motivación depende del grado de satisfacción laboral que se pueda lograr, incidiendo también en su actitud y salud emocional, y por ende, en su calidad de vida.

- Impacto de mercado

La empresa elabora productos que tienen un impacto en los clientes según la calidad y valor agregado de los mismos. Si se trata de un producto que es ofrecido de forma oportuna, que posee pocos o ningún fallo, que denota calidad y cumple con las expectativas y necesidades del cliente; entonces el impacto será positivo pues la empresa se posicionará en el mercado. Sin embargo, si los trabajadores no están motivados, su desempeño se afectará, así como la calidad de los resultados obtenidos, debilitando la imagen de la empresa ante clientes y competidores.

El impacto de mercado es el resultado de la mejora de desempeño que se pretende lograr al incrementar la motivación. El desempeño impacta de forma directa en los resultados empresariales y en la calidad de los productos de la empresa.

3.3.Conclusiones Capítulo III

De acuerdo con las validaciones por parte de expertos, se obtuvo un puntaje promedio de 23 que representa un 75%. Con estos resultados se consideró la propuesta como validada. En cuanto a los impactos, se ha observado que la aplicación de la propuesta tendría un impacto significativo a nivel financiero, de mercado y social, puesto que se pretende mejorar la motivación de los trabajadores, lo que incidiría en un mejor clima laboral y social, en mejores resultados empresariales y en clientes satisfechos.

El costo de implementación de la propuesta es bajo, pues se requiere únicamente acciones de información y capacitación al personal en la aplicación del modelo y del manual. Frente a esto, se estima que el beneficio se produce por un aumento en el desempeño de los trabajadores, lo que implica que cada operador genera una producción mayor que la alcanzada antes de la propuesta, en el mismo tiempo y por el mismo costo de mano de obra. Así, se eleva el valor devengado por el trabajador por el sueldo pagado. Con un 5% de mejora en el desempeño el costo beneficio calculado es de 3,85, y con un 10% de mejora en el desempeño del personal, el costo beneficio sería de 7,70.

Conclusiones

- Desde la base teórica, la motivación se produce mediante múltiples factores, tanto personales como propios del contexto laboral. Por esto, la teoría defiende que pueda desarrollarse una gestión de talento humano para la motivación del personal, como factor que pueda impulsar el desempeño laboral de los trabajadores. Además, los diversos modelos existentes proponen la combinación e interrelación de múltiples elementos que tienen por finalidad mejorar el manejo de personal en la organización y obtener así, un mejor comportamiento y rendimiento de los trabajadores.
- En la evaluación de campo que se llevó a cabo, se pudo determinar que el personal se encuentra principalmente en un rango de desempeño de 90% o más, cerca de la tercera parte alcanza un desempeño entre el 80 y 89%, dejando cerca de una cuarta parte con calificaciones de desempeño menores al 79%. Sobre este desempeño se identificó que los factores que producen una mayor desmotivación son la relación con compañeros y la relación con el supervisor, mientras los factores más motivadores son reconocimiento, logros y trabajo desafiante.
- En función de los resultados obtenidos se propone un modelo de gestión del Talento Humano basado en la motivación que integra cinco componentes: provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo del personal, que, combinados con la aplicación de políticas y procesos busca mejorar la motivación de los trabajadores y su desempeño.

Recomendaciones

- Con relación a la primera conclusión se ha observado que, en la teoría, existen distintas propuestas que buscan explicar cómo funciona la motivación en las empresas. Al respecto, se recomienda la realización de nuevos estudios en los que se pueda comparar los resultados de motivación frente a desempeño, aplicando distintos modelos para observar cuáles de estos permiten explicar de mejor forma la motivación en las empresas.
- Realizar estudios de motivación y de desempeño anuales dentro de la empresa, pues esto facilitará observar si la propuesta influyó en una mejoría en estas variables al mediano y largo plazo. Además, permitirá monitorear los cambios que se produzcan en los trabajadores con relación a su percepción sobre elementos de desmotivación y motivación.
- Es importante evaluar la aplicación de la propuesta y la actualización de la misma de forma anual, ayudando a que la misma tenga una validez continua dentro de la empresa, y ajustándose a los cambios en el personal y en sus intereses o necesidades, para mantener niveles de motivación elevados.

Referencias Bibliográficas

- Escasez Talento. (2018 de Agosto de 2018). *Revista summa*. Obtenido de <http://revistasumma.com/la-escasez-del-talento-esta-aumentando-en-el-mundo/>
- Aduna, A., García, E., & Chávez, É. (2015). *Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Ensayo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basados en Competencias*. Argentina: Granica.
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión del Talento HUmano e innovación*. España: Palibrio Editorial.
- Anaya, L., & Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestion de talento humano* . PERU: Universidad del Pacífico.
- Antastasi, A., & Urbina, S. (1998). *Teste Psicológicos*. México: Pearson Educación.
- Arango, M., & Restrepo, V. (2011). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2106/6583M389.pdf;jsessionid=A7CBCA8C9EEEB0475405C7CAE7EA51AA?sequence=1>
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Bogotá, Colombia: Universidad de Antioquia,.
- Baeza, M. (2016). *Proceso Administrativo*. Editorial UNID.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective. Text and cases*. New York: USA: The Free Press.
- Besseyre, C.-H. (1994). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones . *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 2-15.
- Carrasco, J. (2016). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de oncosalud S.A.C., 2016*. Universidad Inca Garcilaso de Vega, Perú.

- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. España: ESIC Editorial.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015*. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/963>
- Castañeda, W. (2018). *Modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Cevanillas, B. (20 de Mayo de 2015). *La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow*. Obtenido de <https://smart-lighting.es/la-teoria-de-la-jerarquia-de-las-necesidades-de-maslow/>
- Chambers, E., Foulon, M., Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). "The war for talent". *The Online Journal of McKinsey & Co*, 1-8.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Interamericana Editores S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Elsevier Editora Ltda.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Segunda Edición. Eco Ediciones.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México D.F.: Prentice-Hall.
- Farré, N. (2018). *Manejo de técnicas y habilidades relacionales para la prestación de un servicio*. España: IC Editorial.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral Estudio descriptivo de algunas variables*. España.
- García, R. (2014). Fundamentación de una epistemología en las ciencias sociales. *Estudios Sociológicos, Vol. 19, No. 57, 1-7*.
- George, C. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Griffin, R. (2005). *Negocios*. México: Pearson Educación.

- Guirado, D., García, M., & Ros, A. (2019). La motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*(11), 14-45.
- Harper, & Lynch. (1992). Planes de carrera y sucesión en la empresa. *Manuales de Recursos Humanos, Edición especial de la Gaceta de los Negocios*(9).
- Hèrnandez, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kontoghiorghes, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource*, 1-22.
- Lòpez Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, 1-12.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación, vol. 40, núm. 88*, 1-19.
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector público. *Horizonte Médico, 17*(4), 42-52.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- McGregor, D. (1986). La teoría de la X y la teoría Y. *Longman Publishing Group*, 1-15.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial, 34*(1), 2-11.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 1-13.
- Mondy, W. N. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Nazario, R. (2006). Beneficio y motivación a los empleados. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1-14.

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Pardo, L., & Montoya, C. (2019). *Gestión y Cooperación de la Pequeña y Mediana empresa*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Parrá, J., & Muller, C. (2018). *9 claves para una gestión humana estratégica*. España: LID Editorial.
- Pazo, D., & Cedamano, V. (2017). *Gestión del talento humano para optimizar la motivación, comunicación y liderazgo en los colaboradores de la estación de servicios lauros S.A.C en Piura*. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Pérez, F. (2017). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o Microempresas*. Madrid, España: Editorial CEP.
- Pérez, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. Quito: CREATIVE COMMONS.
- Perilla, L. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1-5.
- Poalasin, L. (2015). *Gestión de talento humano basado en procesos y su incidencia en la mejora continua de la empresa de seguridad privada EfiPervig, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Rastgoo, P. (2016). The Relationship of Talent Management and Organizational Development With Job Motivation of Employess. *Bushehr University of Medical Sciences*, 1-10.
- Rodriguez, S. (14 de Septiembre de 2018). *Ecuador es el menos competitivo en la región para atraer talento humano*. Obtenido de Gestión Digital: <https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/ecuador-es-el-menos-competitivo-en-la-region-para-atraer-talento>

- Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). Los Recursos Humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2).
- Santos, J. (2018). *La Gestión del Talento Humano y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2017*. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Perú.
- Soza, P., & Rivas, A. (2018). *Gestión del Talento Humano : Relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). Las teorías de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89.
- Tacza, J. (2018). *Motivación y desempeño laboral en la empresa Distribuidora Industrial Líder S.A.C., San Juan de Lurigancho, 2018*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 1-19.
- Tirso, J. (2010). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Chile: Edición Digital.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., . . . Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. España: Editorial 3 Ciencias.
- Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F., & Cruz, L. (2006). “*La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca*”. Mexico: Edumed.net.
- Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). México: Pearson McGraw-Hill.

Zumba, L. (18 de Marzo de 2018). *La industria, la que más empleo de calidad genera*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/empleo-inec-industrias-contratos-AC2136637>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ÍTEMS
Gestión del Talento Humano	Subsistemas de talento humano	Provisión de talento humano	Observación Ficha de observación	Cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal Se realizan análisis para definir el perfil del personal que requiere reclutarse Existen prácticas de planeación de talento humano
		Aplicación de personas	Observación Ficha de observación	Se lleva a cabo el diseño de cargos para cada puesto laboral Existe documentación que describa cada puesto laboral Se aplican evaluaciones de desempeño al personal
		Mantenimiento de personas	Observación Ficha de observación	Existen procedimientos para determinar el valor de la remuneración o los aumentos de sueldo Existen prácticas relacionadas con brindar beneficios sociales al personal Existen normas de seguridad laboral Las condiciones físicas en los espacios de trabajo son adecuadas
		Desarrollo de las personas	Observación Ficha de observación	Existe una planificación de capacitaciones o entrenamiento al personal Existen planes de carrera para el personal
		Control de personas	Observación Ficha de observación	Existe un sistema de información con datos sobre el personal La información sobre el personal es utilizada para realizar un seguimiento a su labor
	Tipos de gestión de talento humano	Proceso de toma de decisiones	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Cómo calificaría el proceso de toma de decisiones en la empresa?
		Comunicaciones	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Cómo valoraría la comunicación dentro de la empresa?
		Relaciones interpersonales	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Cómo calificaría la postura de la empresa frente a las relaciones interpersonales?
		Sistema de recompensas	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Cómo calificaría el sistema de recompensas de la organización?
	Motivación		Salario	Encuesta

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ÍTEMS
	Factores de higiene		Cuestionario de encuesta	
		Seguridad laboral	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le desmotiva la seguridad laboral?
		Relación con compañeros	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le desmotiva la relación con sus compañeros?
		Relación con el supervisor	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le desmotiva su relación con el supervisor?
		Condiciones de trabajo	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le desmotivan sus condiciones de trabajo?
	Factores de motivación	Reconocimiento	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le motiva el reconocimiento de su labor?
		Logros	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le motivan sus logros?
		Progreso Profesional	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le motiva su progreso profesional?
		Independencia Laboral	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le motiva su independencia laboral?
		Trabajo desafiante en sí mismo	Encuesta Cuestionario de encuesta	¿Qué tanto le motiva su trabajo desafiante?
Desempeño	Factores personales	Responsabilidad	Encuesta Cuestionario de encuesta	Está al tanto de los deberes y responsabilidades de su cargo y las cumple de forma cabal.
		Iniciativa.	Encuesta Cuestionario de encuesta	Reacciona ante las urgencias y/o se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras actuando en consecuencia.
		Trabajo en equipo	Encuesta Cuestionario de encuesta	Tiene la intención sincera de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y alcanzar metas conjuntas.
		Actitud hacia el trabajo	Encuesta Cuestionario de encuesta	Mantiene una actitud de respeto y valora su propio trabajo.
		Actitud hacia sus compañeros.	Encuesta Cuestionario de encuesta	Mantiene una relación positiva con sus compañeros de trabajo, los trata con respeto y amabilidad.
		Actitud hacia sus superiores.	Encuesta Cuestionario de encuesta	Mantiene una relación positiva con sus superiores, los trata con respeto y amabilidad y espera el mismo trato de ellos.
		Producción	Encuesta	Cumple con la cuota de trabajo asignado.

Variab les	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
	Factores del trabajo		Cuestionario de encuesta	
		Calidad	Encuesta Cuestionario de encuesta	Realiza su labor con esmero y cuidado.
		Conocimiento del cargo	Encuesta Cuestionario de encuesta	Considera que su nivel de conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo es:
		Comprensión de situaciones laborales	Encuesta Cuestionario de encuesta	Comprende fácilmente las situaciones de su trabajo y puede resolverlas sin colaboración de su superior.
		Puntualidad	Encuesta Cuestionario de encuesta	Cumple con los horarios (entrada-salida), y/o plazos de tiempo en las labores de su cargo con puntualidad.
		Hábitos de seguridad	Encuesta Cuestionario de encuesta	Cumple y/o aplica medidas o normas de seguridad para evitar accidentes de trabajo.
		Ausencia de errores	Encuesta Cuestionario de encuesta	Evita cometer errores o los corrige a tiempo antes de que estos tengan trascendencia.
		Grado de cumplimiento	Encuesta Cuestionario de encuesta	Cumple con las metas establecidas para su puesto de trabajo y/o con los objetivos de producción de su área.

Anexo 2. Cuestionarios de encuesta utilizados

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta para trabajadores de la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía sobre Gestión de talento humano, motivación y desempeño.

Objetivo: Analizar las acciones actuales en el manejo del talento humano que guíe la generación de una propuesta idónea para la implementación en la empresa Inplástico.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda escogiendo una de las alternativas presentadas, la que más releje su situación o su percepción en la empresa. Las encuestas serán anónimas y serán usadas con fines académicos.

Datos generales:

Edad:
empresa:

Sexo: Masculino Femenino

Años en la

SECCIÓN 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1) ¿Cómo calificaría el proceso de toma de decisiones en la empresa?

- Centralizado por completo en los niveles gerenciales, monopoliza las decisiones
- Centralizado en la cúpula organizacional, delega un poco las decisiones sencillas
- Consulta a los niveles inferiores, delega y participan las personas en las decisiones
- Delegado y descentralizado en su totalidad.

2) ¿Cómo valoraría la comunicación dentro de la empresa?

- Solo se reciben órdenes de los superiores, nunca se escucha la opinión del personal
- Precario, prevalecen la comunicación desde los jefes o gerentes, a veces se escucha al personal
- Se facilita la comunicación entre jefes y trabajadores y entre áreas de la empresa
- Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.

3) ¿Cómo calificaría la postura de la empresa frente a las relaciones interpersonales?

- Los contactos entre personas provocan desconfianza. Se limita la socialización en el trabajo.
- Los cargos aíslan a las personas. Se toleran un poco las relaciones interpersonales.

- Se confía en las personas. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.
- Trabajo en equipo, es importante la formación de grupos Informales. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.

4) ¿Cómo calificaría el sistema de recompensas de la organización?

- Énfasis en castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Las recompensas materiales son escasas
- Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son más frecuentes, las recompensas sociales son raras
- Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salariales). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones o castigos son raros
- Énfasis en recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras y, cuando se presentan, las deciden los grupos.

SECCIÓN 2. MOTIVACIÓN LABORAL

5) ¿Qué tanto considera usted que lo DESMOTIVAN los siguientes factores en su trabajo?	Nada	Poco	Mas o Menos	Mucho	Demasiado
Salario: sueldo					
Seguridad laboral: Estabilidad en el puesto y organización					
Relación con compañeros: trato con demás compañeros					
Relación con el supervisor: trato con jefe directo					
Condiciones de trabajo: condiciones físicas, escritorio, oficina, iluminación, calor, etc.					

6) ¿Qué tanto considera usted, que le MOTIVAN los siguientes factores en su trabajo?	Nada	Poco	Mas o Menos	Mucho	Demasiado
Reconocimiento: Distinción por parte de los demás					
Logros: Alcanzar un resultado esperado					
Progreso Profesional: Posibilidad de realizar carrera laboral					
Independencia Laboral: Libertad para desarrollar el puesto					
Trabajo desafiante en si mismo: El rol en sí mismo es atractivo					

SECCIÓN 3. DESEMPEÑO LABORAL

7) ¿Cómo se calificaría usted mismo, en cada uno de los siguientes factores? Señale un número entre 1 y 10, siendo 10 positivo y 1 negativo de acuerdo con los criterios mostrados

	NEGATIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	POSITIVO
RESPONSABILIDAD Está al tanto de los deberes y responsabilidades de su cargo y las cumple de forma cabal.	Poco o nada responsable											Muy responsable
INICIATIVA Reacciona ante las urgencias y/o se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras actuando en consecuencia.	Poca iniciativa											Mucha iniciativa
TRABAJO EN EQUIPO Tiene la intención sincera de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y alcanzar metas conjuntas.	Trabaja solo o no sabe trabajar en equipo											Trabaja muy bien en equipo
ACTITUD HACIA EL TRABAJO Mantiene una actitud de respeto y valora su propio trabajo.	No le agrada ni respeta su trabajo											Le agrada mucho y respeta su trabajo
ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS Mantiene una relación positiva con sus compañeros de trabajo, los trata con respeto y amabilidad.	No se lleva bien con nadie											Se lleva muy bien con todos
ACTITUD HACIA SUS SUPERIORES Mantiene una relación positiva con sus superiores, los trata con respeto y amabilidad y espera el mismo trato de ellos.	Mala relación con los superiores											Muy buen trato y respeto con superiores
PRODUCCIÓN: Cumple con las funciones de trabajo asignado.	No cumple las funciones de trabajo											Cumple o excede las funciones de trabajo

	NEGATIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	POSITIVO
CALIDAD Realiza su labor con esmero y cuidado.	Pone poco cuidado y atención en su trabajo											Pone mucho cuidado y atención en su labor
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera que su nivel de conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo es:	Conoce poco o nada sobre las responsabilidades de su cargo											Conoce a fondo las responsabilidades de su cargo
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES LABORALES: Comprende fácilmente las situaciones de su trabajo y puede resolverlas sin colaboración de su superior.	Se confunde o no comprende las situaciones de su trabajo, necesita siempre ayuda											Puede resolver por sí mismo las situaciones que se le presentan en el trabajo
PUNTUALIDAD Cumple con los horarios (entrada-salida), y/o plazos de tiempo en las labores de su cargo con puntualidad.	Muy impuntual, nunca llega a tiempo											Muy puntal, siempre está a tiempo
HÁBITOS DE SEGURIDAD Cumple y/o aplica medidas o normas de seguridad para evitar accidentes de trabajo.	No cumple o respeta las normas de seguridad											Cumple a cabalidad las normas de seguridad
AUSENCIA DE ERRORES Evita cometer errores o los corrige a tiempo antes de que estos tengan trascendencia.	Comete muchos errores y no los corrige											Comete pocos errores, y los que comete los corrige a tiempo
GRADO DE CUMPLIMIENTO Cumple con las metas establecidas para su puesto de trabajo y/o con los objetivos de producción de su área.	Nunca cumple las metas establecidas											Siempre cumple las metas establecidas

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Resultados del estudio

La primera pregunta realizada al personal indaga en cómo sería calificado el proceso de toma de decisiones en la empresa. Los resultados se muestran en el Gráfico 19:

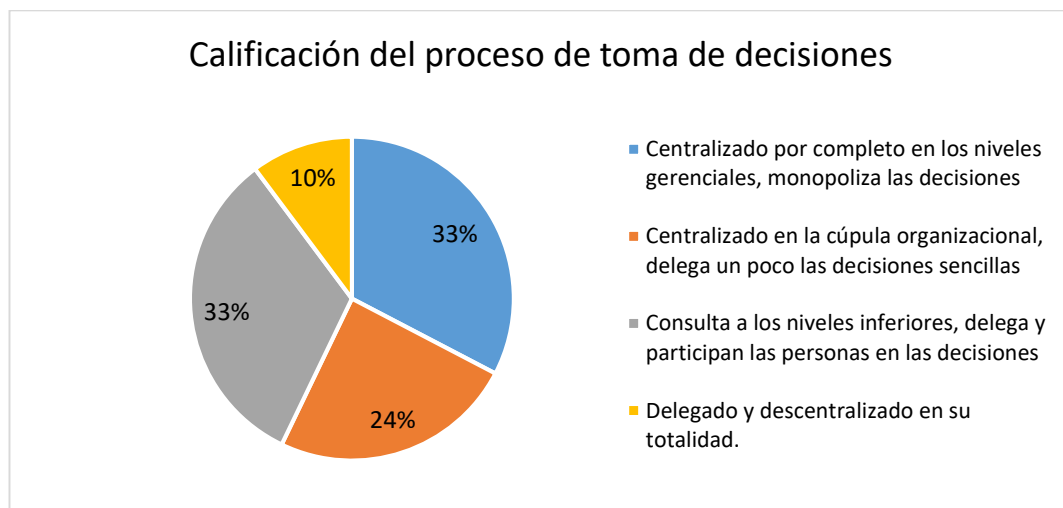


Gráfico 27. Calificación del proceso de toma de decisiones
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

Los resultados mostraron que, el 33% de los trabajadores consideran que el proceso de toma de decisiones es centralizado por completo en los niveles gerenciales, mientras que el 24% lo considera centralizado en la cúpula organizacional y delegando un poco las decisiones sencillas. Para este 57% de trabajadores existe una participación casi nula en la toma de decisiones empresariales. Frente a estos resultados, el 33% opina que en ciertas decisiones se consulta, delega o participan los niveles operativos, mientras el 10% percibe la toma de decisiones como un proceso totalmente delegado y descentralizado. Los resultados reflejan opiniones contrarias en cerca de la mitad del personal, lo que lleva a concluir que diversas áreas de la empresa actúan de forma diferente con relación a la toma de decisiones.

La pregunta 2 indaga en cómo el personal valora la comunicación dentro de la empresa. Los resultados se exponen en el gráfico 20:

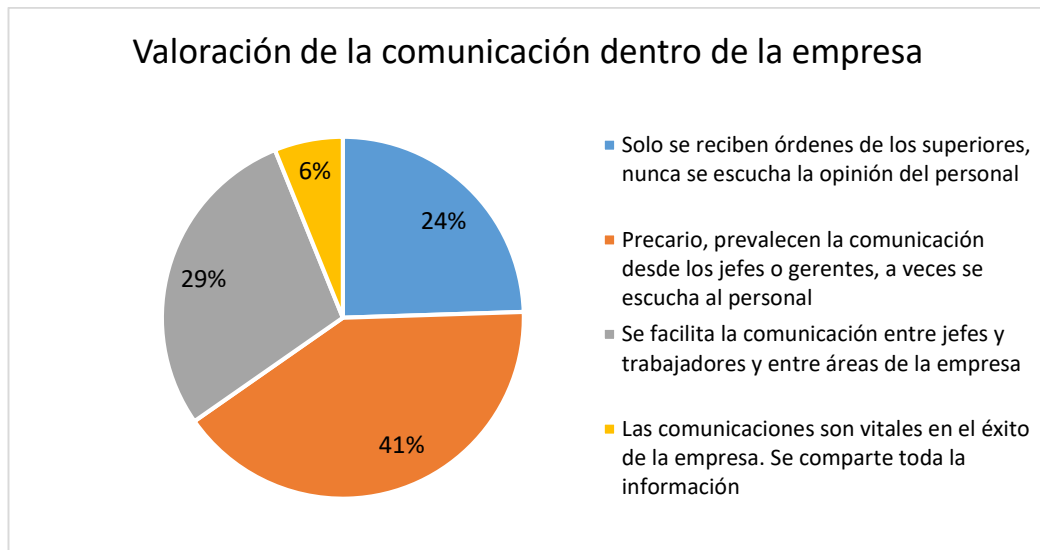


Gráfico 28. Valoración de la comunicación dentro de la empresa
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

El 41% de los trabajadores califica la comunicación dentro de la empresa como precaria, donde prevalecen los comunicados desde jefes o gerentes y solo a veces se escucha al personal, mientras en el 24% solo se reciben órdenes de los superiores y nunca se escucha al personal. Frente a estos datos, el 29% coincide en que se facilita la comunicación entre jefes y trabajadores y el 6% califica las comunicaciones como un factor vital en el éxito empresarial. De acuerdo con esto, la mayor parte del personal percibe que no es escuchado por niveles directivos, y solo receptan las ordenes o comunicados lo que provocaría que el personal no sienta que es tomado en cuenta, y, por ende, siendo un factor que podría afectar su motivación.

La pregunta 3 indagó sobre la calificación dada a la postura de la empresa frente a relaciones interpersonales. Los resultados se muestran en el Gráfico 21:

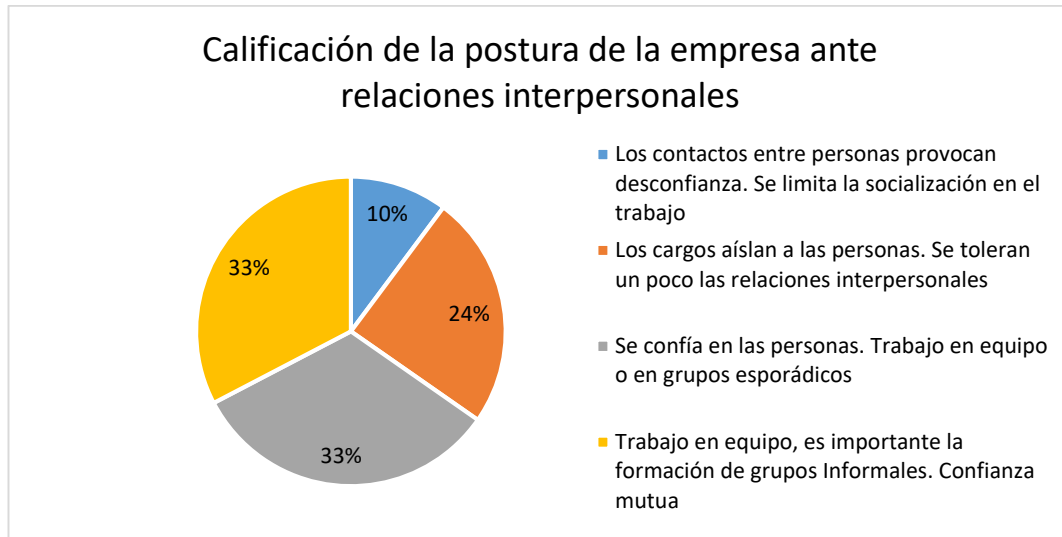


Gráfico 29. Calificación de la postura de la empresa ante relaciones interpersonales
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

Respecto de la calificación de la postura de la empresa ante relaciones interpersonales, el 33% opina que el trabajo se realiza en equipos y existe confianza mutua, mientras que otro 33% señala que se confía en las personas, aunque los equipos de trabajo son esporádicos. Al contrario, el 24% opina que los cargos aíslan a las personas, y se toleran poco las relaciones interpersonales, mientras un 10% siente que los contactos entre personas provocan desconfianza.

En su mayoría, el personal siente que la postura de la empresa frente a las relaciones interpersonales es positiva y se promueve el trabajo en equipo, lo que es un factor que motiva al trabajador siempre y cuando dichas relaciones sean positivas y se produzcan en un clima laboral favorable.

La pregunta 4 abordó la calificación que el personal otorga al sistema de recompensas de la organización. Los resultados se muestran en el gráfico 22:

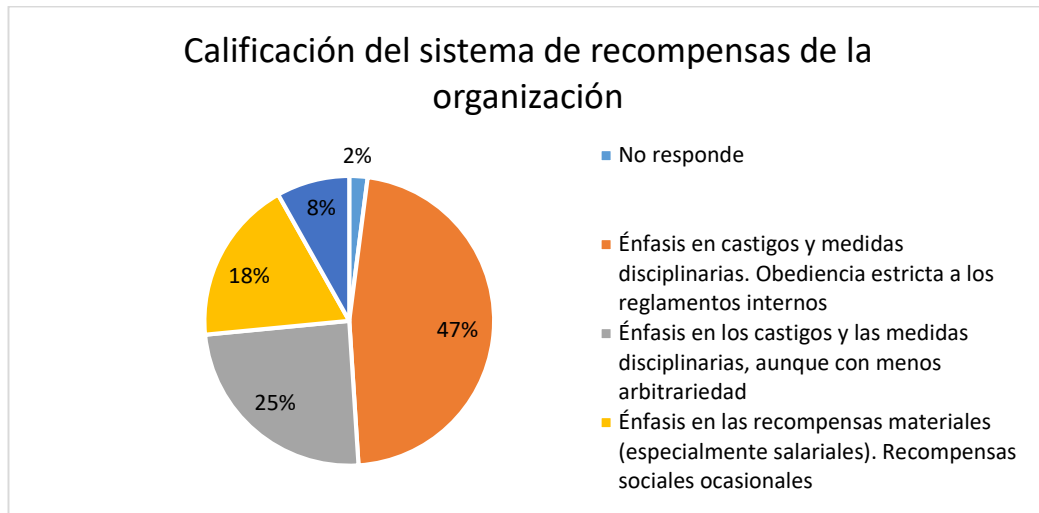


Gráfico 30. Calificación del sistema de recompensas de la organización
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

Al indagar respecto al sistema de recompensas de la organización, el 47% del personal respondió que existe énfasis en castigos y medidas disciplinarias, las cuales suelen ser económicas, además el 25% señala que existe énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias. Así, se tendría cerca de las tres cuartas partes del personal considerando que el sistema de recompensas es restrictivo y sancionador.

Este tipo de sistema de recompensas, o en este caso, de sanciones, puede desmotivar al personal pues este siente que sus logros y desempeño no son reconocidos, sino solamente sus errores y fallas.

También se indagó respecto de los aspectos que desmotivan al personal, entre los que se encuentran los siguientes:

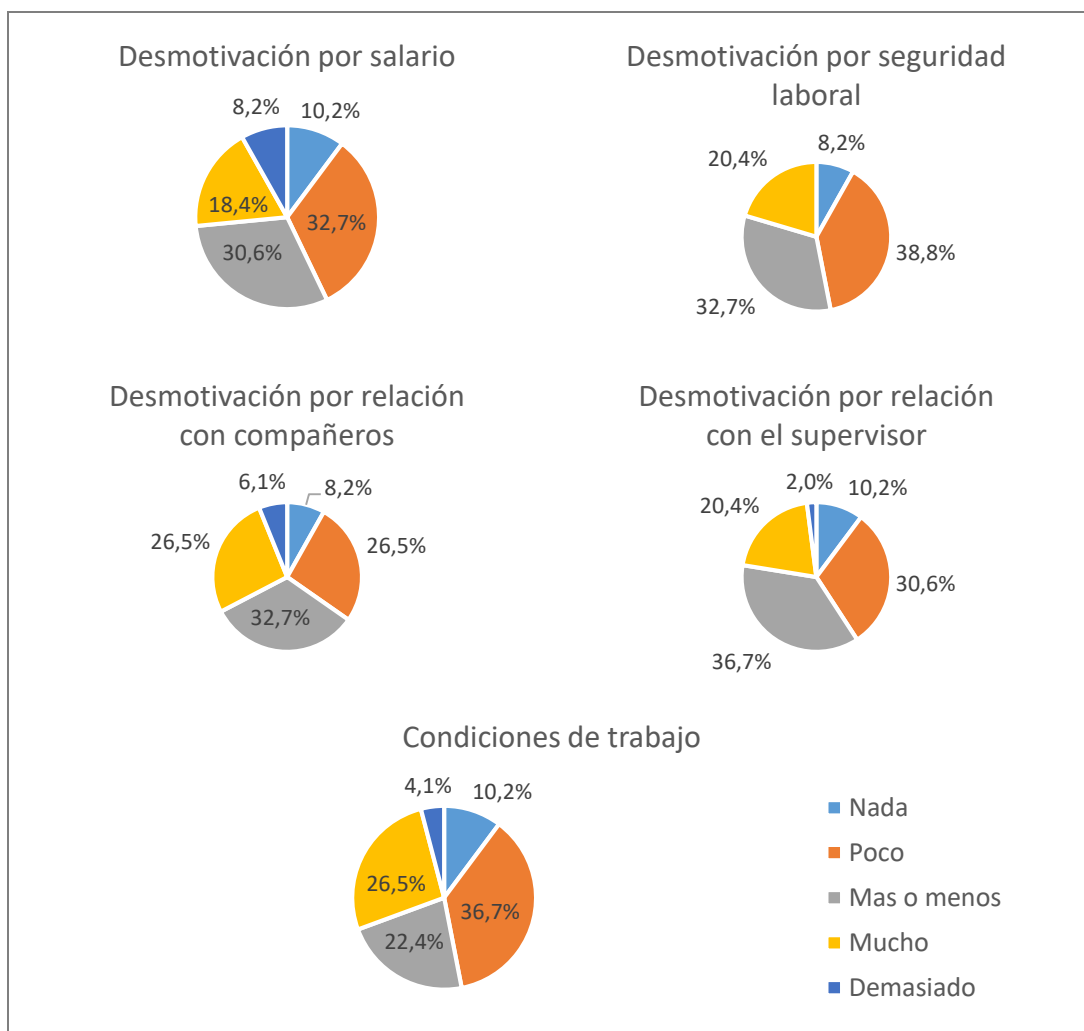


Gráfico 31. Factores de desmotivación
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

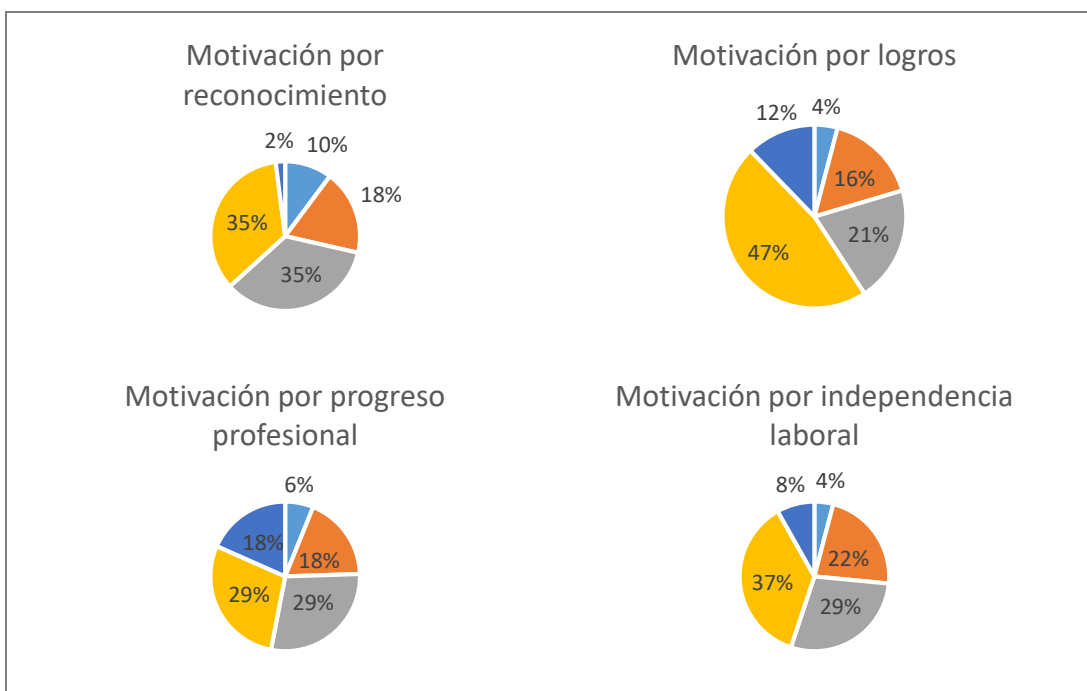
La mayor parte opina que el salario no es un factor que los desmotive (32,7% respondió ‘poco’ y el 30,6% ‘más o menos’), y el 26,6% y un 8,2% señalan que este factor los desmotiva mucho.

Al considerar la seguridad laboral el 28,6% siente que lo desmotiva frente a un 47,0% que no se siente desmotivado. Se observa en este caso que existe un porcentaje de cerca de la quinta parte de trabajadores que se siente muy desmotivado por salario o seguridad laboral.

Respecto de la relación con compañeros, el 32,6% opina que es un factor de desmotivación (26,5% responde ‘mucho’ y el 6,1% dijo ‘demasiado’) mientras que el 34,7% se desmotiva poco por este factor. Además, la desmotivación por relación con los superiores es percibida por el 22,4% del personal, mientras que el 40,8% no se desmotiva por este criterio. Por último, sobre las condiciones de trabajo el 30,6% está desmotivado, y el 46,9% no se desmotiva.

Los resultados muestran que los factores que más peso tienen para desmotivar al personal son la relación con compañeros y las condiciones de trabajo. Esto implicaría que una parte del personal no se siente satisfecho con el clima laboral que se genera en su espacio de trabajo, pero, además, se presentan problemas con sus compañeros.

En cuanto a los factores de motivación, se obtuvieron los siguientes:



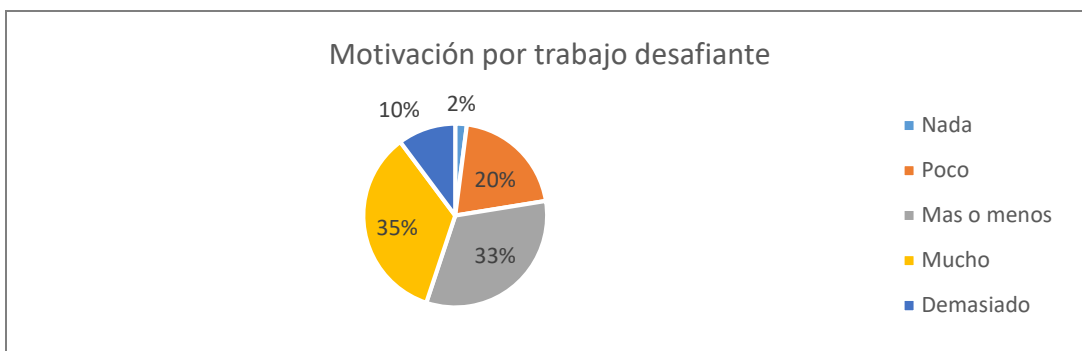


Gráfico 32. Factores de motivación

Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

Los factores de reconocimiento de la labor son motivantes para el 37% de trabajadores y solo para el 28% no son motivadores. En cuanto a los logros, son motivadores para el 59% del personal mientras que el 20% no lo considera motivante. Respecto al progreso profesional, el 47% lo considera un factor de motivación mientras que el 24% opina que no incide en su motivación. Con relación a la independencia laboral el 45% de trabajadores lo considera un factor de motivación, mientras que el 26% no lo toma como un factor de motivación. Por último, respecto al trabajo desafiante, el 35% lo toma como un elemento de motivación mientras que el 22% no lo considera de esta manera.

Los datos reflejan que el personal siente una mayor motivación cuando alcanza sus logros, cuando logra su independencia laboral o cuando supera un trabajo desafiante. Es decir que, para el personal, es importante que su trabajo le presente cierto grado de desafío pues la sensación de lograrlo, y el ser reconocido por esto, le producen satisfacción en su trabajo y lo motivan.

Además de los datos de motivación presentados, se determinó el desempeño mediante un formulario de autoevaluación. Los resultados obtenidos se presentan a continuación en el Gráfico 25

:

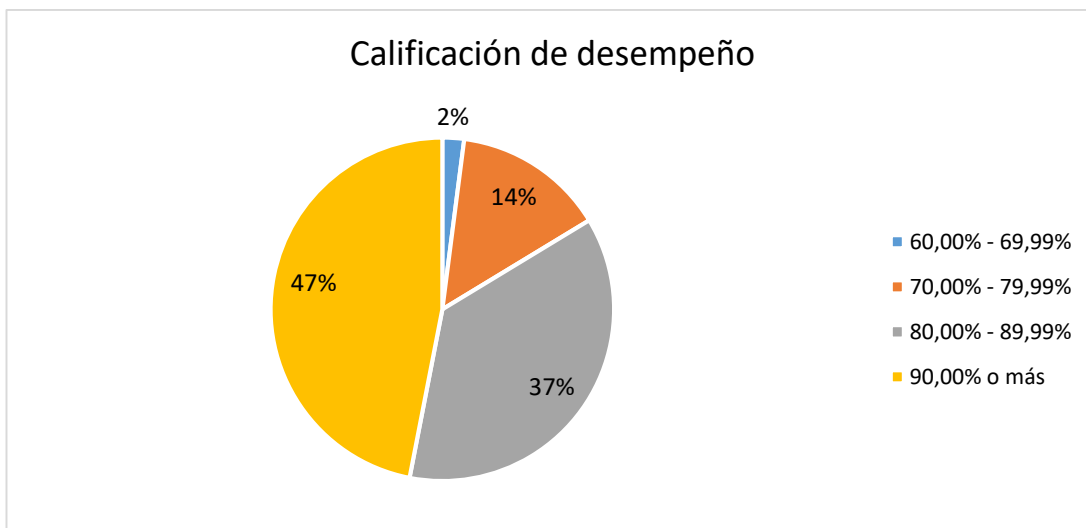


Gráfico 33. Calificación de desempeño
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

Los datos muestran que el 47% de los trabajadores ha obtenido una puntuación del 90% o superior, el 37% se encuentra en el rango de entre 80% al 89%, y el 14% entre el 70% y el 79% de logro. Solo un 2% se encuentra en el rango de entre 60% al 69%. Estos datos indicarían que la mayor parte del personal tiene un desempeño elevado, no obstante, no se esperaban resultados muy alejados de esta situación, puesto que personal con bajo desempeño generalmente es separado de la institución al poco tiempo.

Cada uno de los factores de desempeño evaluados se presenta en el Gráfico 13. Cada uno de estos elementos se evaluó en una escala del 1 al 10.

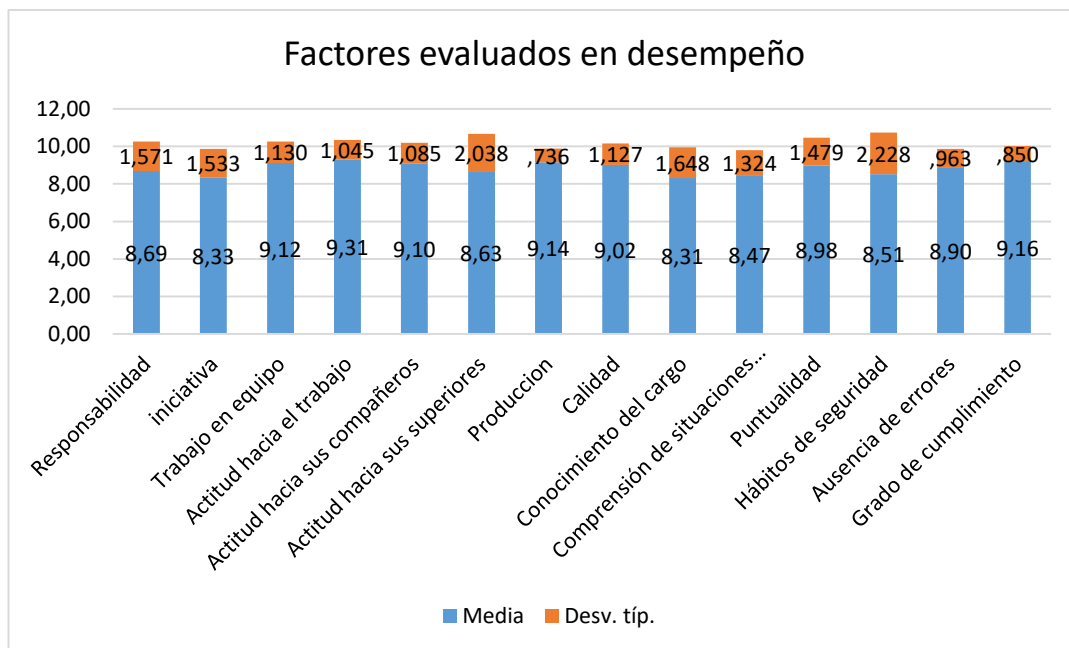
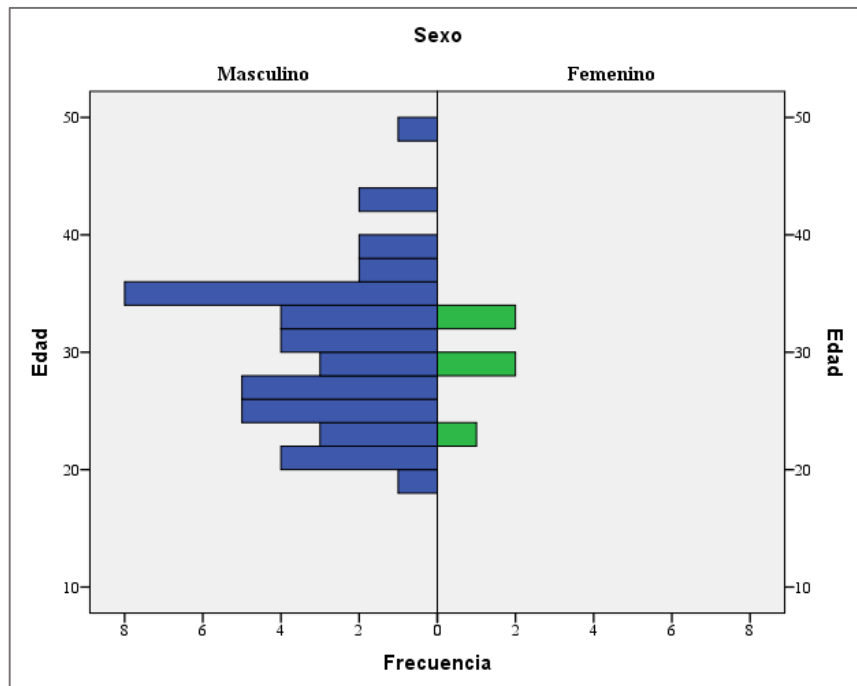
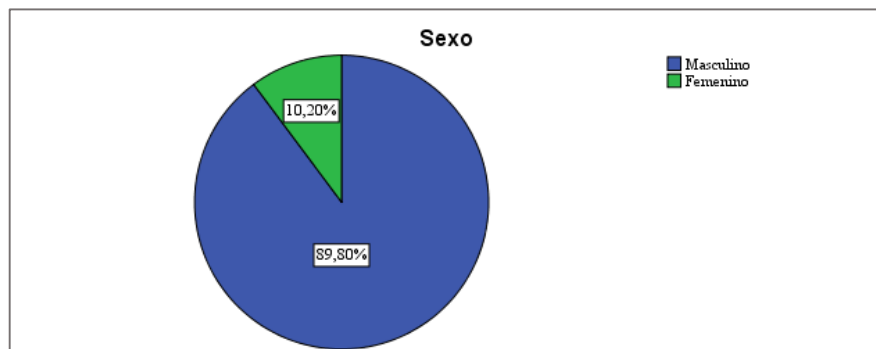
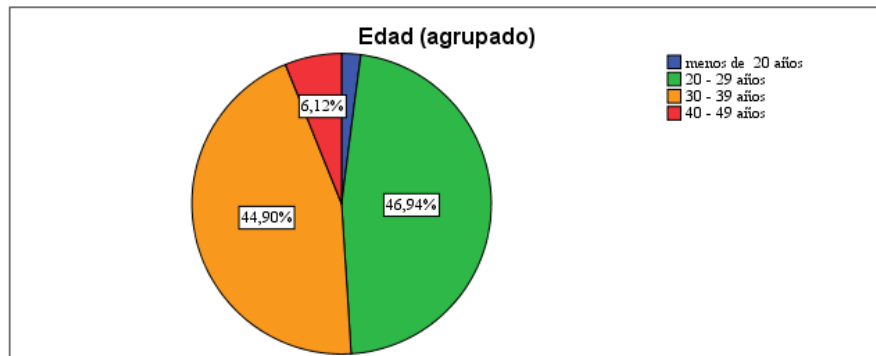


Gráfico 34. Factores evaluados en desempeño
Fuente: Investigación de campo- encuestas al personal

El gráfico 13 presenta la media y la desviación estándar de cada criterio evaluado en la muestra de 49 trabajadores. Las categorías que muestran una media más elevada son “actitud hacia el trabajo” con 9,31; “grado de cumplimiento” con 9,16, “producción” (cumple con las funciones asignadas) con 9,14 y “trabajo en equipo” con 9,12. La desviación estándar en estas es también baja lo que indicaría que la mayoría de resultados se mantiene cerca de una calificación de 9 sobre 10.

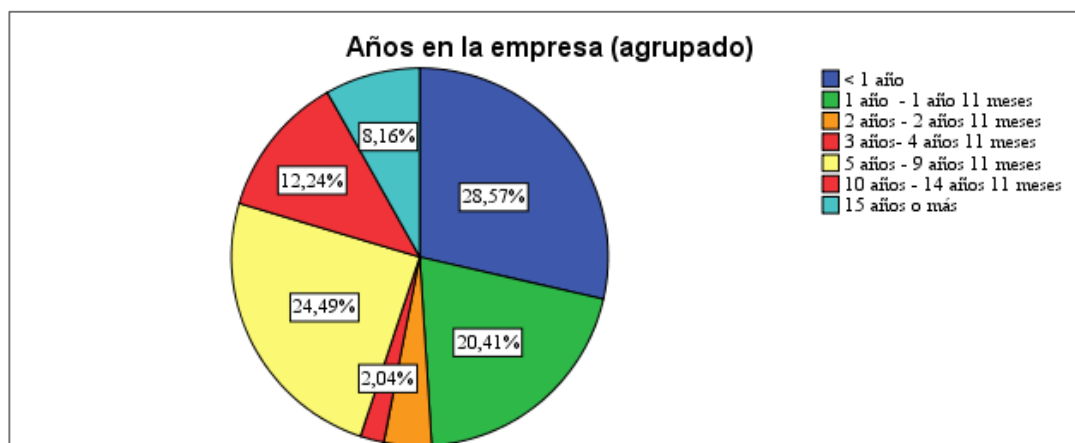
Anexo 4. Tablas y Gráficos de resultados del estudio



Edad (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de 20 años	1	2,0	2,0
	20 - 29 años	23	46,9	49,0
	30 - 39 años	22	44,9	93,9
	40 - 49 años	3	6,1	100,0
	Total	49	100,0	

Sexo				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	44	89,8	89,8
	Femenino	5	10,2	100,0
	Total	49	100,0	

Años en la empresa (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	< 1 año	14	28,6	28,6
	1 año - 1 año 11 meses	10	20,4	49,0
	2 años - 2 años 11 meses	2	4,1	53,1
	3 años- 4 años 11 meses	1	2,0	55,1
	5 años - 9 años 11 meses	12	24,5	79,6
	10 años - 14 años 11 meses	6	12,2	91,8
	15 años o más	4	8,2	100,0
	Total	49	100,0	



Calificación del proceso de toma de decisiones			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Centralizado por completo en los niveles gerenciales, monopoliza las decisiones	16	32,7	32,7
Centralizado en la cúpula organizacional, delega un poco las decisiones sencillas	12	24,5	57,1
Consulta a los niveles inferiores, delega y participan las personas en las decisiones	16	32,7	89,8
Delegado y descentralizado en su totalidad.	5	10,2	100,0
Total	49	100,0	

Valoración de la comunicación dentro de la empresa			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Solo se reciben órdenes de los superiores, nunca se escucha la opinión del personal	12	24,5	24,5
Precario, prevalecen la comunicación desde los jefes o gerentes, a veces se escucha al personal	20	40,8	65,3
Se facilita la comunicación entre jefes y trabajadores y entre áreas de la empresa	14	28,6	93,9
Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información	3	6,1	100,0
Total	49	100,0	

Calificación de la postura de la empresa ante relaciones interpersonales			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los contactos entre personas provocan desconfianza. Se limita la socialización en el trabajo	5	10,2	10,2
Los cargos aíslan a las personas. Se toleran un poco las relaciones interpersonales	12	24,5	34,7
Se confía en las personas. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos	16	32,7	67,3
Trabajo en equipo, es importante la formación de grupos Informales. Confianza mutua	16	32,7	100,0
Total	49	100,0	

Calificación del sistema de recompensas de la organización			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	1	2,0	2,0
Énfasis en castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos	23	46,9	49,0
Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad	12	24,5	73,5
Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salariales). Recompensas sociales ocasionales	9	18,4	91,8
Énfasis en recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras	4	8,2	100,0
Total	49	100,0	

Factores de desmotivación

Desmotivación por salario				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	5	10,2	10,2
	Poco	16	32,7	42,9
	Más o menos	15	30,6	73,5
	Mucho	9	18,4	91,8
	Demasiado	4	8,2	100,0
	Total	49	100,0	

Desmotivación por seguridad laboral				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	4	8,2	8,2
	Poco	19	38,8	46,9
	Más o menos	16	32,7	79,6
	Mucho	10	20,4	100,0
	Demasiado			
	Total	49	100,0	

Desmotivación por relación con compañeros				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	4	8,2	8,2
	Poco	13	26,5	34,7
	Más o menos	16	32,7	67,3
	Mucho	13	26,5	93,9
	Demasiado	3	6,1	100,0
	Total	49	100,0	

Desmotivación por relación con el supervisor				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	5	10,2	10,2
	Poco	15	30,6	40,8
	Más o menos	18	36,7	77,6
	Mucho	10	20,4	98,0
	Demasiado	1	2,0	100,0
	Total	49	100,0	

Condiciones de trabajo				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	5	10,2	10,2
	Poco	18	36,7	46,9
	Más o menos	11	22,4	69,4
	Mucho	13	26,5	95,9
	Demasiado	2	4,1	100,0
	Total	49	100,0	

Factores de Motivación

Motivación por reconocimiento			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	5	10,2	10,2
Poco	9	18,4	28,6
Más o menos	17	34,7	63,3
Mucho	17	34,7	98,0
Demasiado	1	2,0	100,0
Total	49	100,0	

Motivación por logros			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	2	4,1	4,1
Poco	8	16,3	20,4
Más o menos	10	20,4	40,8
Mucho	23	46,9	87,8
Demasiado	6	12,2	100,0
Total	49	100,0	

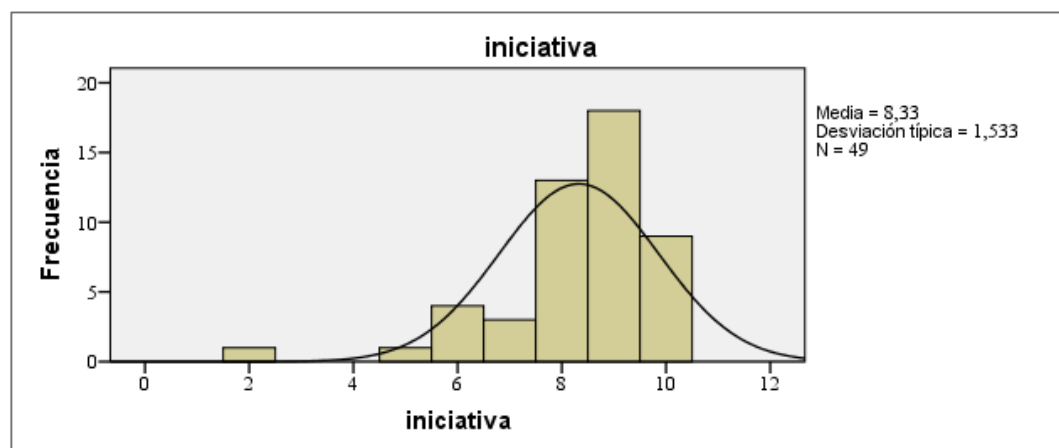
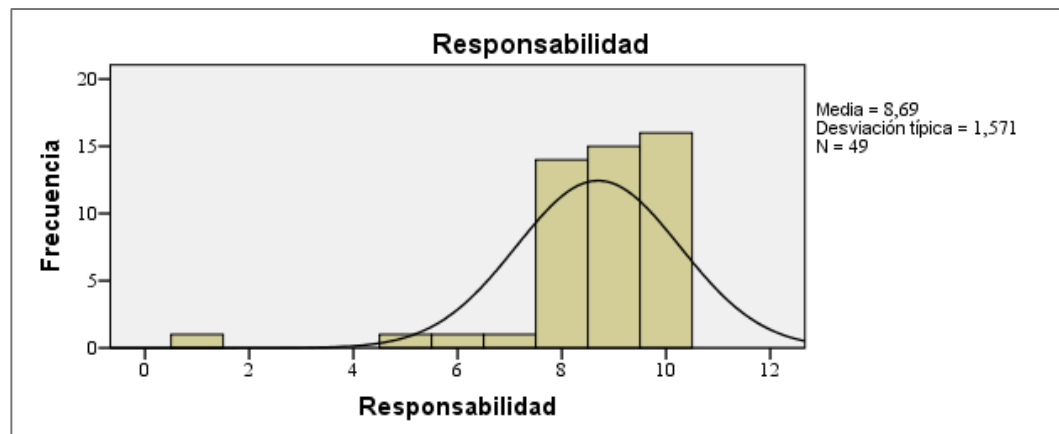
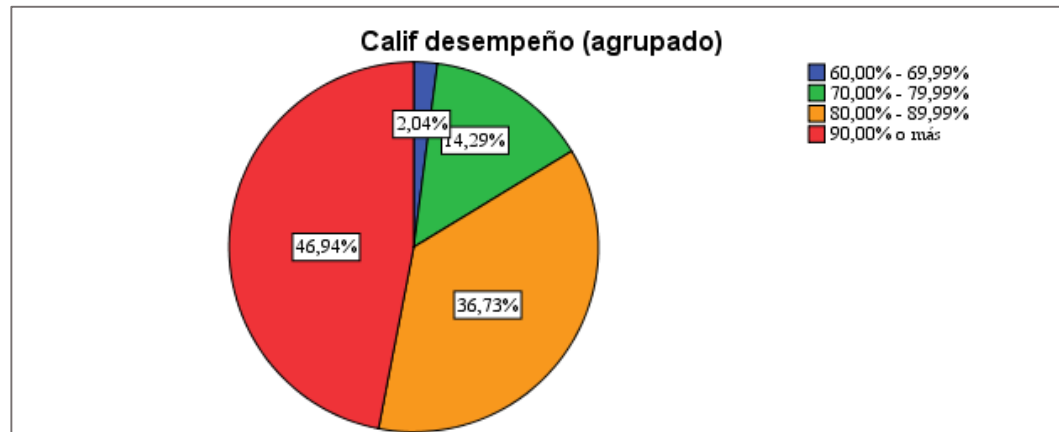
Motivación por progreso profesional			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	3	6,1	6,1
Poco	9	18,4	24,5
Más o menos	14	28,6	53,1
Mucho	14	28,6	81,6
Demasiado	9	18,4	100,0
Total	49	100,0	

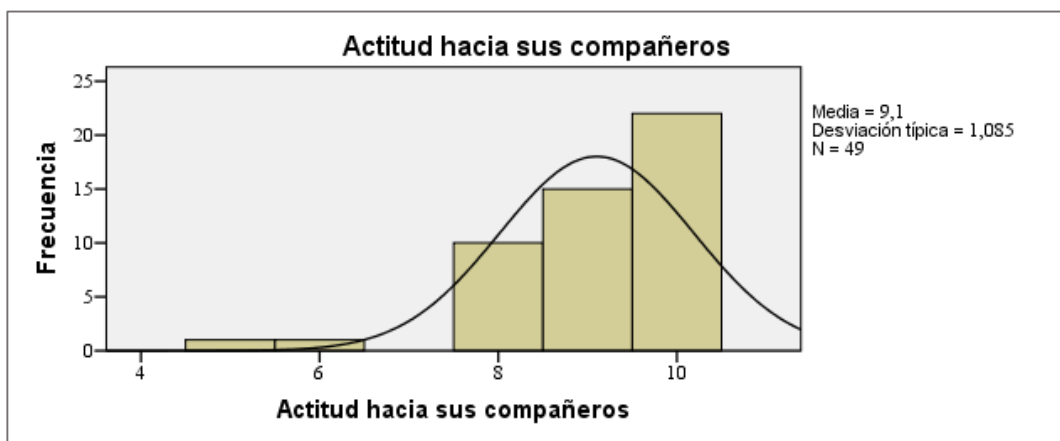
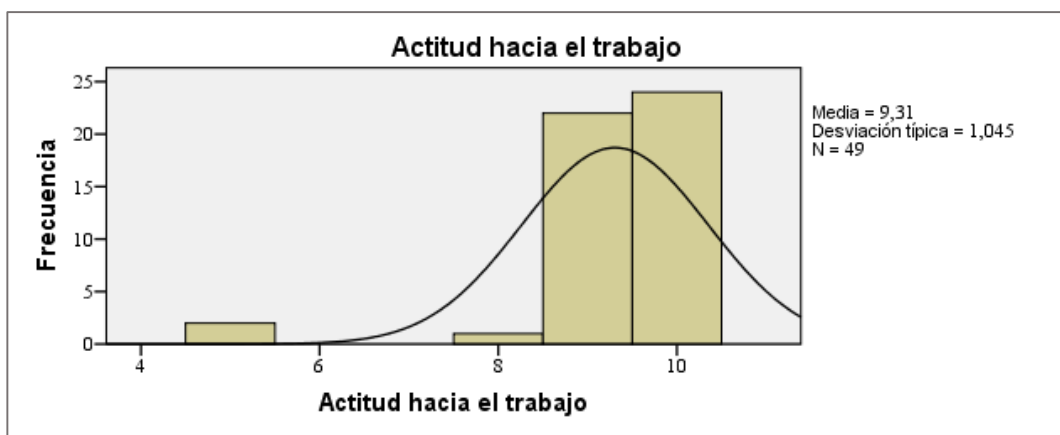
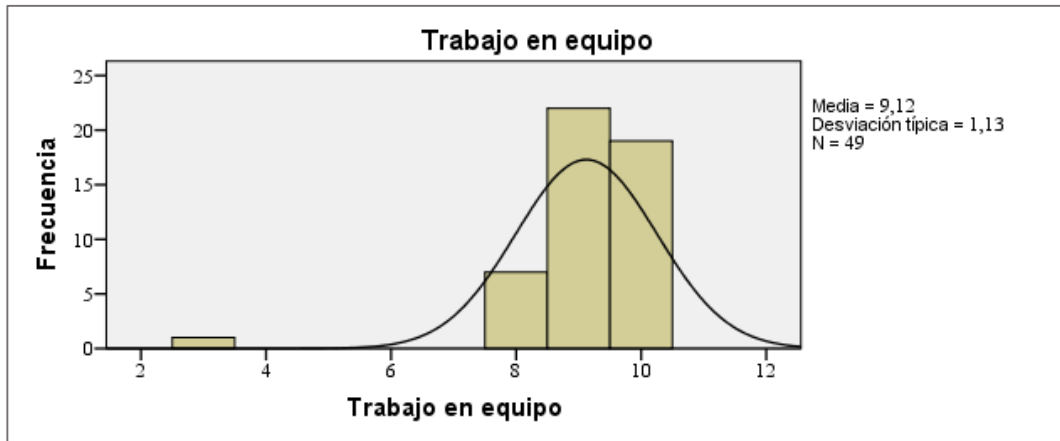
Motivación por independencia laboral			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	2	4,1	4,1
Poco	11	22,4	26,5
Más o menos	14	28,6	55,1
Mucho	18	36,7	91,8
Demasiado	4	8,2	100,0
Total	49	100,0	

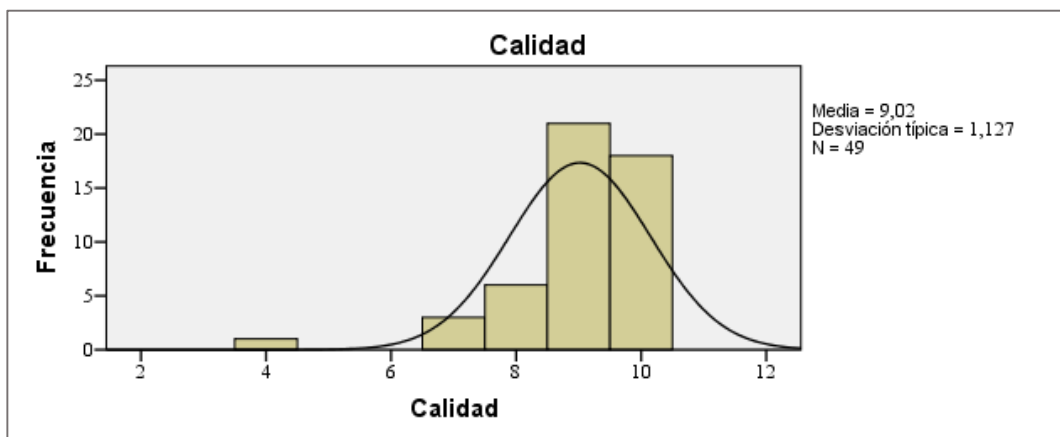
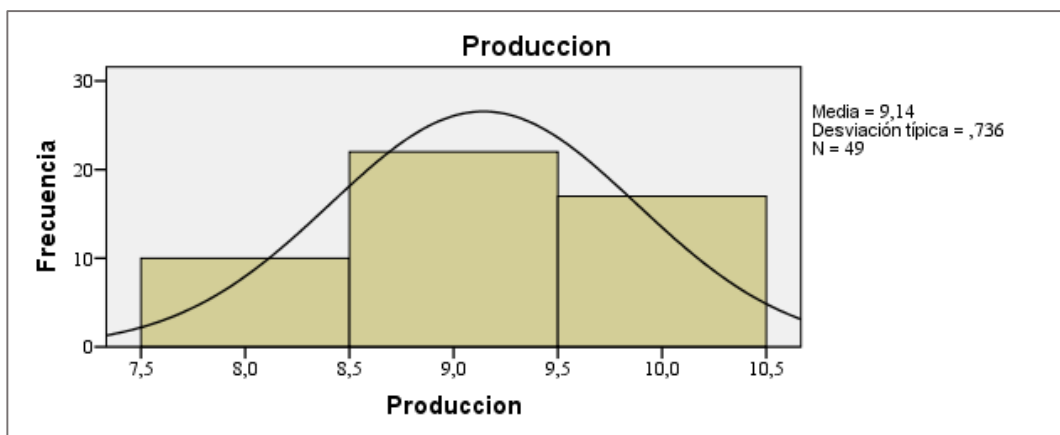
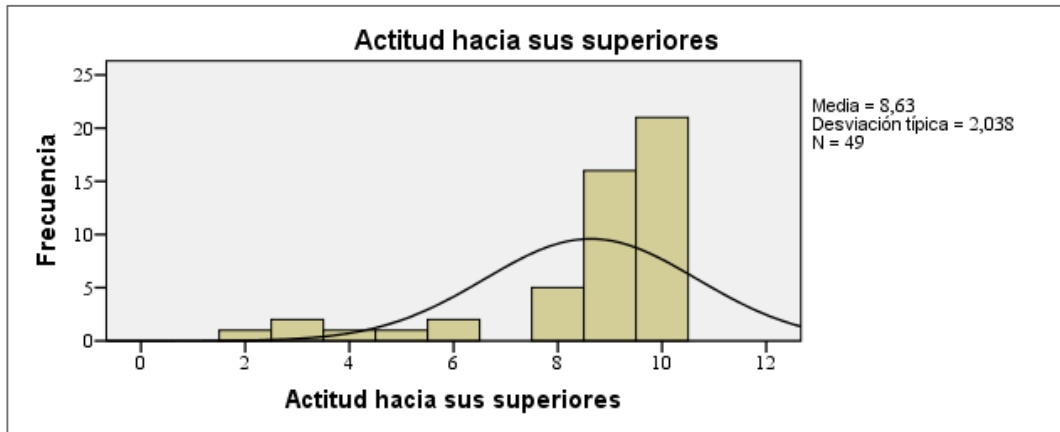
Motivación por trabajo desafiante			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	1	2,0	2,0
Poco	10	20,4	22,4
Más o menos	16	32,7	55,1
Mucho	17	34,7	89,8
Demasiado	5	10,2	100,0
Total	49	100,0	

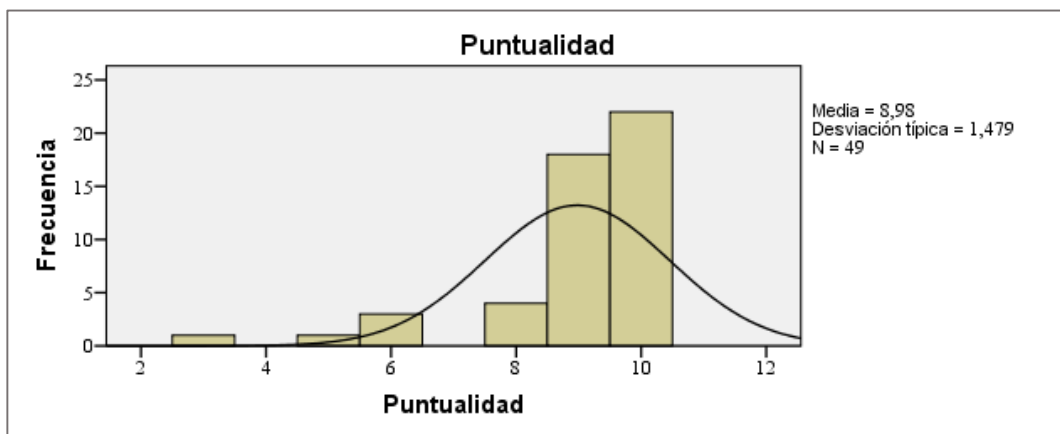
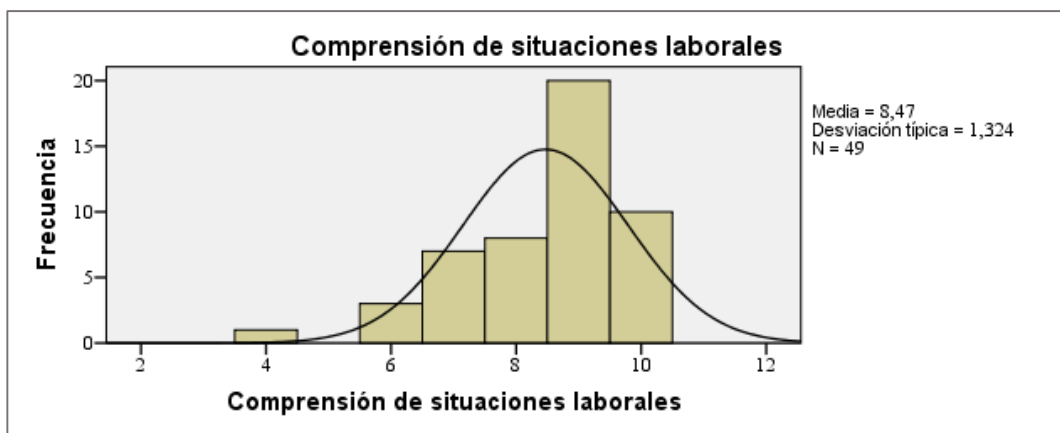
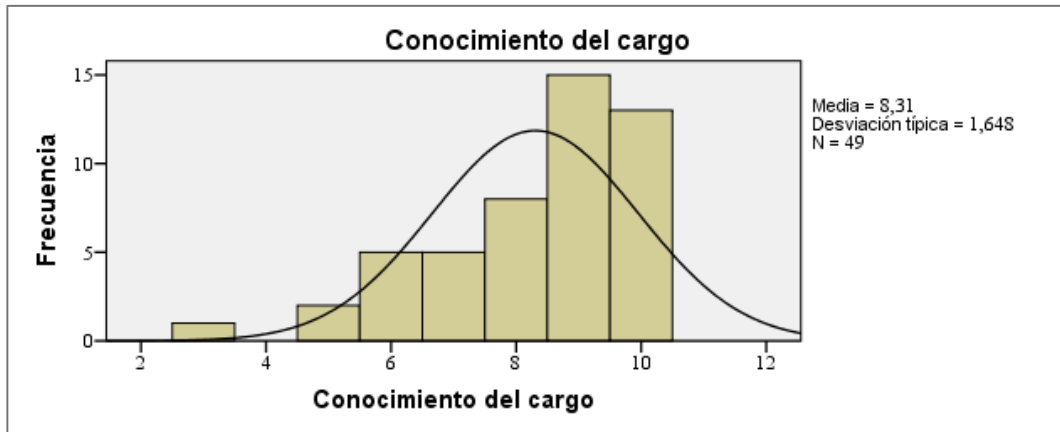
Resultados de desempeño

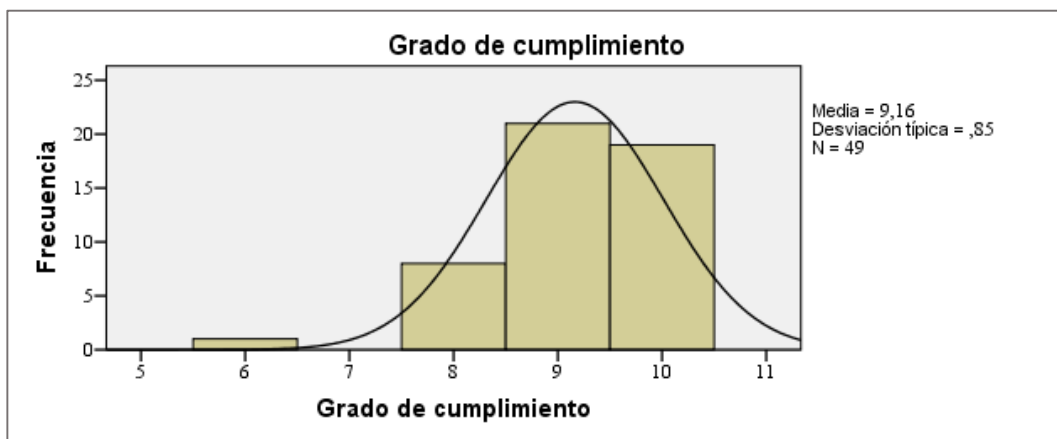
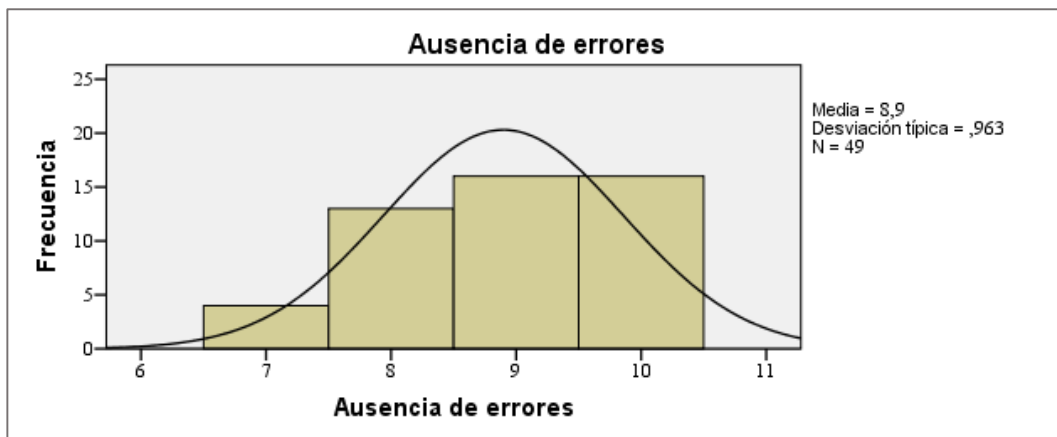
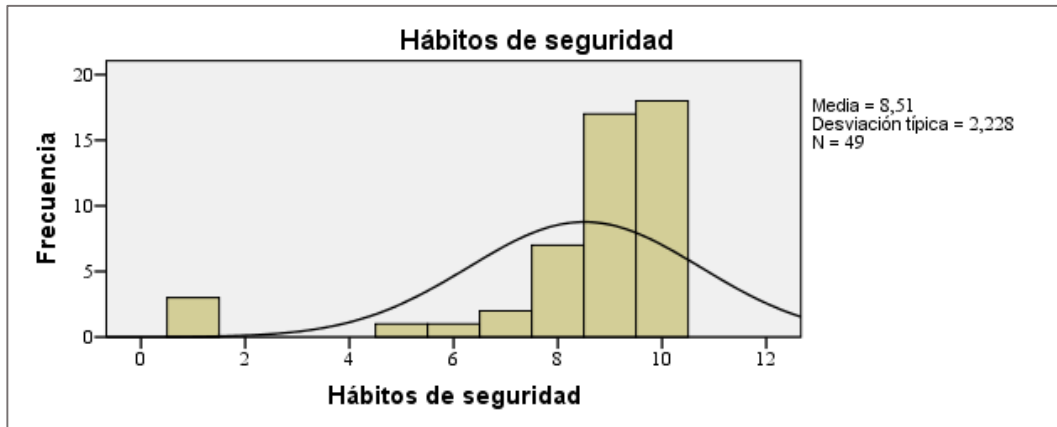
Calif desempeño (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	60,00% - 69,99%	1	2,0	2,0	2,0
	70,00% - 79,99%	7	14,3	14,3	16,3
	80,00% - 89,99%	18	36,7	36,7	53,1
	90,00% o más	23	46,9	46,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	











Correlaciones

Correlación entre desempeño y motivación / desmotivación

Correlaciones				
		Calif desempeño	Desmotivación	Motivación
Calif desempeño	Correlación de Pearson	1	-,397**	,408**
	Sig. (bilateral)		,005	,004
	N	49	49	49

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlación entre desempeño y factores de desmotivación

		Calif desempeño
Calif desempeño	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	49
Desmotivación por salario	Correlación de Pearson	-,170
	Sig. (bilateral)	,243
	N	49
Desmotivación por seguridad laboral	Correlación de Pearson	-,206
	Sig. (bilateral)	,155
	N	49
Desmotivación por relación con compañeros	Correlación de Pearson	-,333*
	Sig. (bilateral)	,019
	N	49
Desmotivación por relación con el supervisor	Correlación de Pearson	-,348*
	Sig. (bilateral)	,014
	N	49
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	-,321*
	Sig. (bilateral)	,024
	N	49
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).		
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

Correlación entre desempeño y factores de motivación

		Calif desempeño
Calificación desempeño	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	49
Motivación por reconocimiento	Correlación de Pearson	,330*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	49
Motivación por logros	Correlación de Pearson	,328*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	49
Motivación por progreso profesional	Correlación de Pearson	,223
	Sig. (bilateral)	,123
	N	49
Motivación por independencia laboral	Correlación de Pearson	,328*
	Sig. (bilateral)	,022
	N	49
Motivación por trabajo desafiante	Correlación de Pearson	,393**
	Sig. (bilateral)	,005
	N	49
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).		
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

Anexo 5. Validaciones por parte de expertos

Experto 1


LISTA DE VALIDACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y PLANES DE NEGOCIO POR EXPERTO Y USUARIO				
La siguiente matriz de "LISTA DE VALIDACIÓN" establece los criterios básicos a ser considerados por los expertos y usuarios de la presente propuesta en el Trabajo de Titulación cuyo tema es: "Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía", Autor: Eugenia Alexandra Mullo Bravo, Cohorte : 2018 del programa de Maestría en Administración de Empresas				
1) POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD		40%		
2) POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL		30%		
3) EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD		30%		
TOTAL		100%		
COMPONENTE 1 : POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Proyectos con aplicación práctica directa.	1	El proyecto tiene una aplicación práctica directa en el sector social y/o Empresarial?	1	
	2	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?		0
	3	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel Nacional/Latinoamérica/Mundial?		0
VALORACION DEL ITEM			1	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Los productos con los cuáles tendrá que competir y cómo los/as potenciales cubren actualmente sus necesidades.	1	Es un producto medianamente innovador, pero competitivo?	1	
	2	Es un producto con alcance y aplicabilidad a nivel científico, educativo y universitario?	1	
	3	Es un producto con alcance y aplicabilidad a distintos niveles de la sociedad, comunidad, cantón, Provincia o Región?		0
VALORACION DEL ITEM			2	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero.		RESPUESTA	
			SI	NO
Oportunidades de entrada en el mercado del producto - servicio.	1	El producto/servicio tiene altas probabilidades de entrar en el mercado? (3 puntos)	3	
	2	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte del sector científico, educativo o universitario? (2 puntos)		
	3	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte de varios sectores de la sociedad (1 punto)		
	4	No aplica		
VALORACION DEL ITEM			3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Disponibilidad de equipos e infraestructura, gestión administrativa	1	Existen los equipos e infraestructura para el desarrollo del Proyecto de Investigación / Plan de Negocio?	1	
	2	Las gestiones administrativas son las adecuadas para el desarrollo del proyecto de investigación / Plan de Negocio?	1	
	3	Existe el presupuesto para adquirir los bienes y/o servicios para la ejecución del proyecto de investigación / Plan de Negocio	1	
VALORACION DEL ITEM			3	
TOTAL DEL COMP			9	

COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL					
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.			RESPUESTA	
				SI	NO
Beneficiarios directos, indirectos, Población vulnerable.	1	Están bien definidos los beneficiarios directos.		1	
	2	Están bien definidos los beneficiarios indirectos.		1	
	3	Si contempla como beneficiaria al menos una población vulnerable.		1	
VALORACION DEL ITEM				3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.			RESPUESTA	
				SI	NO
Contribución al cambio de la Matriz Productiva.	1	Es el resultado patentable y sustituye un procedimiento o tecnología ya establecida.		1	
	2	Es el resultado patentable que modifica o perfecciona parcialmente un procedimiento o tecnología ya establecida.		1	
	3	Es el resultado patentable de interés local o sectorial.		1	
VALORACION DEL ITEM				3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.			RESPUESTA	
				SI	NO
Contribuye con la construcción de la Sociedad del Conocimiento y el Buen Vivir.	1	El resultado podría ser aceptado socialmente o por la comunidad científica.		1	
	2	El resultado podría ser aceptado por una parte considerable de la sociedad o de la comunidad científica.		1	
	3	El resultado podría ser aceptado por la sociedad o por la comunidad científica local o sectorial.		1	
VALORACION DEL ITEM				3	

TOTAL DEL COMP	9
-----------------------	----------

COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD					
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.			RESPUESTA	
				SI	NO
Impacto ambiental y social favorable.	1	El objetivo del proyecto contribuye al desarrollo sustentable.		1	
	2	Contribuye al cumplimiento de uno o algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo "Toda Una Vida"		1	
	3	Contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. (Agenda 2030)		1	
VALORACION DEL ITEM				3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.			RESPUESTA	
				SI	NO
Cumplimiento de las normas de control ambiental vigentes en el País.	1	Se ha adaptado a las modificaciones del nuevo Código Ambiente 2013-2017.		1	
	2	Cumple con la normativa establecida en la Constitución ecuatoriana: TITULO II (LIBRO PRELIMINAR) DE LOS DERECHOS, DEBERES RESPONSABILIDADES Y PRINCIPIOS CONTROL AMBIENTAL (LIBRO TERCERO: CALIDAD AMBIENTAL)		1	
	3	Sigue los lineamientos establecidos en alguna norma de gestión ambiental internacional como las ISO 14000			0
VALORACION DEL ITEM				2	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero de acuerdo al puntaje			RESPUESTA	
				SI	NO
Cumplimiento de Criterios éticos establecidos en la Normativa para los procesos de investigación de la UTC.	1	Cumple totalmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (3)		3	
	2	Cumple parcialmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (2)			
	3	Cumple al menos con 1 de los componentes de los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC. (1)			
	4	No cumple los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (0)			
VALORACION DEL ITEM				3	

TOTAL DEL COMP	8
-----------------------	----------

COMPONENTES A EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1 : POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	9	23%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	9	40%
COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	8	27%
TOTAL	26	89%
RECOMENDACIONES		
Nombre del Proyecto:		
Nombre del Evaluador : Ing. MSc. Efrén Montenegro		
Firma :		
Fecha de Entrega : 04- 06-2020		
EXPERTO (X)	USUARIO ()	

Experto 2


LISTA DE VALIDACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y PLANES DE NEGOCIO POR EXPERTO Y USUARIO				
<p>La siguiente matriz de "LISTA DE VALIDACIÓN" establece los criterios básicos a ser considerados por los expertos y usuarios de la presente propuesta en el Trabajo de Titulación cuyo tema es: "Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Implástico Naranjo Hernández y Compañía", Autor: Eugenia Alexandra Mullo Bravo, Cohorte : 2018 del programa de Maestría en Administración de Empresas</p>				
1) POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD		40%		
2) POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL		30%		
3) EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD		30%		
TOTAL		100%		
COMPONENTE 1 : POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Proyectos con aplicación práctica directa.	1	El proyecto tiene una aplicación práctica directa en el sector social y/o Empresarial?	1	
	2	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	0	1
	3	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel Nacional/Latinoamérica/Mundial?	0	1
VALORACION DEL ITEM			1	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Los productos con los cuáles tendrá que competir y cómo los/as potenciales cubren actualmente sus necesidades.	1	Es un producto medianamente innovador, pero competitivo?	1	
	2	Es un producto con alcance y aplicabilidad a nivel científico, educativo y universitario?	1	0
	3	Es un producto con alcance y aplicabilidad a distintos niveles de la sociedad, comunidad, cantón, Provincia o Región?	0	1
VALORACION DEL ITEM			2	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero.		RESPUESTA	
			SI	NO
Oportunidades de entrada en el mercado del producto - servicio.	1	El producto/servicio tiene altas probabilidades de entrar en el mercado? (3 puntos)	2	
	2	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte del sector científico, educativo o universitario? (2 puntos)	0	
	3	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte de varios sectores de la sociedad (1 punto)	0	
	4	No aplica		
VALORACION DEL ITEM			2	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Disponibilidad de equipos e infraestructura, gestión administrativa	1	Existen los equipos e infraestructura para el desarrollo del Proyecto de Investigación / Plan de Negocio?	1	
	2	Las gestiones administrativas son las adecuadas para el desarrollo del proyecto de investigación / Plan de Negocio?	1	0
	3	Existe el presupuesto para adquirir los bienes y/o servicios para la ejecución del proyecto de investigación / Plan de Negocio	0	1
VALORACION DEL ITEM			2	
TOTAL DEL COMP			7	

COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Beneficiarios directos, indirectos, Población vulnerable.	1	Están bien definidos los beneficiarios directos.	1	
	2	Están bien definidos los beneficiarios indirectos.	0	1
	3	Si contempla como beneficiaria al menos una población vulnerable.	0	1
VALORACION DEL ITEM			1	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribución al cambio de la Matriz Productiva.	1	Es el resultado patentable y sustituye un procedimiento o tecnología ya establecida.	0	1
	2	Es el resultado patentable que modifica o perfecciona parcialmente un procedimiento o tecnología ya establecida.	0	1
	3	Es el resultado patentable de interés local o sectorial.	0	1
VALORACION DEL ITEM			0	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribuye con la construcción de la Sociedad del Conocimiento y el Buen Vivir.	1	El resultado podría ser aceptado socialmente o por la comunidad científica.	0	1
	2	El resultado podría ser aceptado por una parte considerable de la sociedad o de la comunidad científica.	0	1
	3	El resultado podría ser aceptado por la sociedad o por la comunidad científica local o sectorial.	0	1
VALORACION DEL ITEM			0	

TOTAL DEL COMP	1
-----------------------	----------

COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto ambiental y social favorable.	1	El objetivo del proyecto contribuye al desarrollo sustentable.	1	
	2	Contribuye al cumplimiento de uno o algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo "Toda Una Vida"	1	
	3	Contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. (Agenda 2030)	1	
VALORACION DEL ITEM			3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Cumplimiento de las normas de control ambiental vigentes en el País.	1	Se ha adaptado a las modificaciones del nuevo Código Ambiente 2013-2017.	1	
	2	Cumple con la normativa establecida en la Constitución ecuatoriana: TITULO II (LIBRO PRELIMINAR) DE LOS DERECHOS, DEBERES RESPONSABILIDADES Y PRINCIPIOS CONTROL AMBIENTAL(LIBRO TERCERO:CALIDAD AMBIENTAL	1	
	3	Sigue los lineamientos establecidos en en lalguna norma de gestión ambiental internacional como las ISO 14000	1	
VALORACION DEL ITEM			3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero de acuerdo al puntaje		RESPUESTA	
Cumplimiento de Criterios éticos establecidos en la Normativa para los procesos de investigación de la UTC.	1	Cumple totalmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (3)	3	
	2	Cumple parcialmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (2)	2	
	3	Cumple al menos con 1 de los componentes de los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC. (1)	1	
	4	No cumple los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (0)	0	
VALORACION DEL ITEM			6	

TOTAL DEL COMP	12
-----------------------	-----------

COMPONENTES A EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1 : POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	7	18%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	1	4%
COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	12	40%
TOTAL	20	62%
RECOMENDACIONES		
El estudio identifica tres variables de análisis, procesos de gestión de talento humano, motivación y desempeño, considerando que el alcance es implementación sería adecuado determinar un momento de medición inicial antes de la implementación y uno final, para validar el impacto de la gestión de procesos en la motivación y desempeño.		
Nombre del Proyecto:		
Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía.		
Nombre del Evaluador: Hugo Fabricio Ojeda Flores		
Firma:		
Fecha de Entrega: 29 Julio 2020		
EXPERTO (x) USUARIO ()		