UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas

TEMA: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA "COMUNIKT S.A." DE LA CIUDAD DE AMBATO".

Autor: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Tutor: Lic. MBA. Jorge Cerón M.

AMBATO – ECUADOR
Enero 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Lic. MBA. Jorge Cerón M.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Noviembre 2013

Lic. MBA. Jorge Cerón M.
EL TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Leonardo Bladimir Franco Bonoso, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Leonardo Bladimir Franco Bonoso
C.I. 1311223794
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F) ----------
Ing. MBA. Leonardo Ballesteros

F) ----------
Ing. MSC. Iván Cevallos

Ambato, Enero 2014

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor.

Leonardo Bladimir Franco Bonoso
C.I. 1311223794
Autor

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a quienes han sido un pilar fundamental, a mis padres; por todo el apoyo que han brindado desde el inicio de mi sueño; y a todas aquellas personas que de algún modo me han mostrado su ayuda incondicionalmente estando a mi lado en todo momento a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial a Dios por la oportunidad de vivir, a mis padres por brindarme el derecho a la educación, a mis maestros por enseñarme sus conocimientos y poder desarrollar este proyecto de superación, y permitirme dar un paso más hacia el crecimiento profesional y personal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Págs.
APROBACIÓN DEL TUTOR....ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.... iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO iv
DERECHOS DE AUTOR v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTO vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS viii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS....xi
ÍNDICE DE TABLAS xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS xi
ÍNDICE DE CUADROS....xii
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I....3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN....3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN....3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.2.1. Contextualización....3
1.2.2. Análisis crítico....5
1.2.3. Prognosis 8
1.2.4. Formulación del problema....8
1.2.5. Preguntas directrices....8
1.2.6. Delimitación 9

1.3. JUSTIFICACIÓN 9
1.4. OBJETIVOS 11
1.4.1. Objetivo General 11
1.4.2. Objetivos Específicos 11
CAPITULO II 12
MARCO TEÓRICO 12
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA 13
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES 14
2.3.1. Definición de la variable independiente: Gestión del Talento humano 15
2.3.2. Definición de la variable dependiente: Gerencia Estratégica 28
2.4. HIPÓTESIS 44
2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS 44
CAPITULO III 45
METODOLOGÍA 45
3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO. 45
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN 46
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN 46
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 47
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 48
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 50
3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. 50
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. 52
CAPITULO IV 54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 54

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS. 71
4.3.1. Nivel de Significación 72
4.3.2. Zona de Aceptación o Riesgo 72
CAPITULO V 77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
CAPÍTULO VI 79
PROPUESTA 79
6.1. DATOS INFORMATIVOS 79
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA 80
6.3. JUSTIFICACIÓN 81
6.4. OBJETIVOS 82
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD 82
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA 84
6.7. METODOLOGÍA. PLAN DEL MODELO OPERATIVO 89
6.8. ADMINISTRACIÓN 149
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN 149
MARCO REFERENCIAL 150
Bibliografía 150

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y muestra 47
Tabla 2: Actividades diarias 55
Tabla 3: Calidad del servicio 56
Tabla 4: Procedimientos para seleccionar al personal 57
Tabla 5: Reconocimiento a las tareas 58
Tabla 6: Capacitación 59
Tabla 7: Comunicación interna 60
Tabla 8: Comunicación con usuarios 61
Tabla 9: Comunicación con mi jefe y mis subalternos 62
Tabla 10: Reconocimiento especial 63
Tabla 11: Logros y el compromiso 64
Tabla 12: Responsabilidades y funciones 65
Tabla 13: Responsabilidades y funciones 66
Tabla 14: Evalúa pertinencia y suficiencia de los procesos 67
Tabla 15: Medidas de control 68
Tabla 16: Procesos internos 69
Tabla 17: Programas de entrenamiento 70
Tabla 18: Frecuencia observada 73
Tabla 19: Frecuencia esperada 74
Tabla 20: Chi cuadrado 75
Tabla 21: Evaluación de resultados de los involucrados 141
Tabla 22: Informe para medir el crecimiento de la productividad 142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas 7
Gráfico 2: Árbol de problemas 14

Gráfico 3: Variables para manejar el control estratégico 39
Gráfico 4: Actividades diarias 55
Gráfico 5: Calidad del servicio 56
Gráfico 6: Procedimientos para seleccionar al personal 57
Gráfico 7: Reconocimiento a las tareas 58
Gráfico 8: Capacitación 59
Gráfico 9: Comunicación interna 60
Gráfico 10: Comunicación con usuarios 61
Gráfico 11: Comunicación con mi jefe y mis subalternos 62
Gráfico 12: Reconocimiento especial 63
Gráfico 13: Logros y el compromiso 64
Gráfico 14: Responsabilidades y funciones 65
Gráfico 15: Responsabilidades y funciones 66
Gráfico 16: Evalúa pertinencia y suficiencia de los procesos 67
Gráfico 17: Medidas de control 68
Gráfico 18: Procesos internos 69
Gráfico 19: Programas de entrenamiento 70
Gráfico 20: Decisión 76

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros 1: Gestión del Talento Humano 48
Cuadros 2: Gerencia estratégica 49
Cuadros 3: Plan de recolección de la información 51
Cuadros 4: Plan de procesamiento de la información 53
Cuadros 5: Matriz del FODA 96
Cuadros 6: Misión 98
Cuadros 7: Visión 99
Cuadros 8: Incentivos 116
Cuadros 9: Concurso para la fuerza de ventas 117
Cuadros 10: Capacitación trabajo en equipo 122

Cuadros 11: Capacitación técnicas de autoaprendizaje 123
Cuadros 12: Técnicas de logro en el desempeño 124
Cuadros 13: Técnicas de ventas 125
Cuadros 14: Servicio al cliente 126
Cuadros 15: Reclutamiento interno - externo 128
Cuadros 16: Disciplina progresiva en cuatro etapas 133
Cuadros 17: Acciones a evaluar y resultados esperados 139
Cuadros 18: Herramientas y control de las etapas 140
Cuadros 19: Ficha de control de actividades.....140
Cuadros 20: Plan del modelo operativo 148
Cuadros 21: Previsión de la evaluación 149

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta investigación es la generación de una propuesta sobre una modelo de Gestión del Talento humano por competencias laborales para mejorar la productividad en la empresa “Comunikt S.A.”, para logar este objetivo es necesario Determinar en qué medida la gestión del talento humano influye en la Gerencia estratégica. De los resultados obtenidos un 46,7% de clientes consideran que no recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, con un 51% no le resulta fácil la comunicación con los jefes y los subalternos, con un 40% los procesos no cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión y con un 20% los empleados indican que no se evalúa pertinencia y suficiencia de los procesos es por ello que el modelo de gestión de talento humano que ponemos en consideración es de gran importancia para el desempeño de los trabajadores, La conclusión a la que se ha podido llegar es que la gestión del talento humano influye directamente en la Gerencia estratégica de la empresa “Comunikt S.A, la existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, por lo que recomendamos promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar la comunicación entre el propietario y personal.

Descriptores: Gestión del talento humano, cultura y clima organizacional, políticas de la organización, capacitación, evaluación del desempeño.

INTRODUCCIÓN

Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). Muchas cosas han cambiado. (Chiavenato I., 2009).

En el Capítulo I**,** se da a conocer el problema referente a la Deficiente Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A." , el análisis crítico está enfocado a las causas y efectos del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis lo que sucedería en caso de no dar solución al problema, formulación del problema, preguntas directrices y delimitación, se plantea la formulación del problema, sus interrogantes, su justificación y se formula los objetivos.

Capítulo II, se detallan los antecedentes investigativos, el marco teórico, que es la síntesis conceptual que sirve de fundamento científico al objeto de estudio, y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades y se detalla la hipótesis "La eficiente Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato".

Capítulo III, se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamente este trabajo al igual que la metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo, a través de la encuesta a los empleados de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato".

Capítulo IV, se realiza la tabulación de datos que fueron obtenidos de los empleados de la empresa "Comunikt S.A.", se procede al análisis e interpretación de resultados, posteriormente se realiza la verificación de la hipótesis que representa un elemento

fundamental en el proceso de investigación. Luego de formular un problema, el investigador enuncia la hipótesis, que orientará el proceso y permitirá llegar a conclusiones concretas del proyecto que recién comienza.

El capítulo VI, se propone como tema elaborar Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la productividad en la empresa, se realiza los antecedentes investigativos que son trabajos que se han realizado con anterioridad y nos sirven de soporte para la presente investigación**,** la justificación así como los objetivos, la metodología y el plan de acción.

En el marco referencial se ubica la bibliografía y los Anexos en los que se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada, la tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA "COMUNIKT S.A." DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiente Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A." de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente

identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio.

El Talento Humano en relación a la gerencia, hoy en día en el **Ecuador**, debe ser considerado un aspecto indispensable para la prestación de servicios, ya que de esta variante dependen directamente el éxito o fracaso de las empresas, sobre todo si se trata de una empresa privada. Las empresas deben asumir el reto de cambiar el paradigma acerca de la formación del Recurso Humano y darle la importancia que amerita, consolidando de esta forma una cultura empresarial más completa con respecto al trato que deben darle los trabajadores a los clientes. Cabe destacar que la formación no debe descansar sólo en el directorio, también las empresas deben unir esfuerzos y coordinar mancomunadamente actividades dirigidas a preparar tanto a sus trabajadores, como a su personal que actúa como supervisores de los mismos, ya que del esfuerzo de ambos podrán alcanzarse los objetivos con mayor eficiencia y productividad.

En la actualidad en la provincia de **Tungurahua** el empresario (la empresa que emprende el nuevo reto del negocio) de servicio y/o producción decide en brindarles formación y capacitación para todo el personal que va a desempeñarse en las respectivos puestos laborales, para de ésta manera cumplir a cabalidad con las exigencias de los clientes, lo cual le pueda permitir a ambas partes el máximo aprovechamiento del negocio. Todo cliente insatisfecho por el mal servicio prestado multiplicara en tiempo record la negativa que otros clientes potenciales reciban servicio en esa empresa y de esta forma comenzará el fracaso en espiral de dicha empresa.

El presente estudio se realizó en la empresa **“Comunikt S.A.”**, empresa orgullosamente ambateña, es el distribuidor N. 1 de Movistar para la zona central del país, la oficina principal se encuentra ubicada en la calle Mera entre Bolívar y Sucre, tiene 10 Años de experiencia que les acreditan como los primeros, la cual no debe quedarse rezagada en

la implementación de nuevas formas de administración, gestionar diferentes actividades, tareas de forma innovadora, desempeño laboral, la posición competitividad respecto a otras empresas, para alcanzar lo anteriormente manifestado debe mejorar el deficiente Talento Humano que tiene la empresa. Este trabajo y de la defensa que lo acompaña será proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, para así entenderla más a fondo, lo cual es de vital importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en la empresa "Comunikt S.A.", porque permitirá a la organización ser capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que le permite el logro de sus objetivos.

1.2.2. Análisis crítico

Los problemas principales que se han detectado luego de hacer un diagnóstico en la empresa "Comunikt S.A." es el deficiente Talento Humano debido a que los empleados consideran a la gerencia actúan de una manera desconfiada hacia los subordinados, lo que ocasiona que los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

La empresa enfrenta un problema por la falla en el liderazgo, que resulta naturalmente en problemas de alineamiento y conflictos de control donde la solución más fácil es prescindir de algunos empleados y recolocar a otros, aumentando la rotación del personal principalmente en el nivel operativo.

Otro de los problemas están relacionados con la delegación, control de actividades, el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos.

Además de las causas mencionadas anteriormente, los directivos de “Comunikt S.A.” miran con preocupación que su personal es poco comprometido con su trabajo y con la empresa. Sin un vínculo poderoso que los conecte con la organización el nivel productivo que pudiese llegar a tener la empresa está muy por debajo de su verdadero potencial, de esa forma ponen en peligro su propio puesto de trabajo, el bienestar propio y de sus familias.

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Emplear una gestión de personal adecuada servirá a que su empresa (aunque sea pequeña) trascienda en su mercado. Sabemos que guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que deseamos es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores.

ÁRBOL DE PROBLEMA

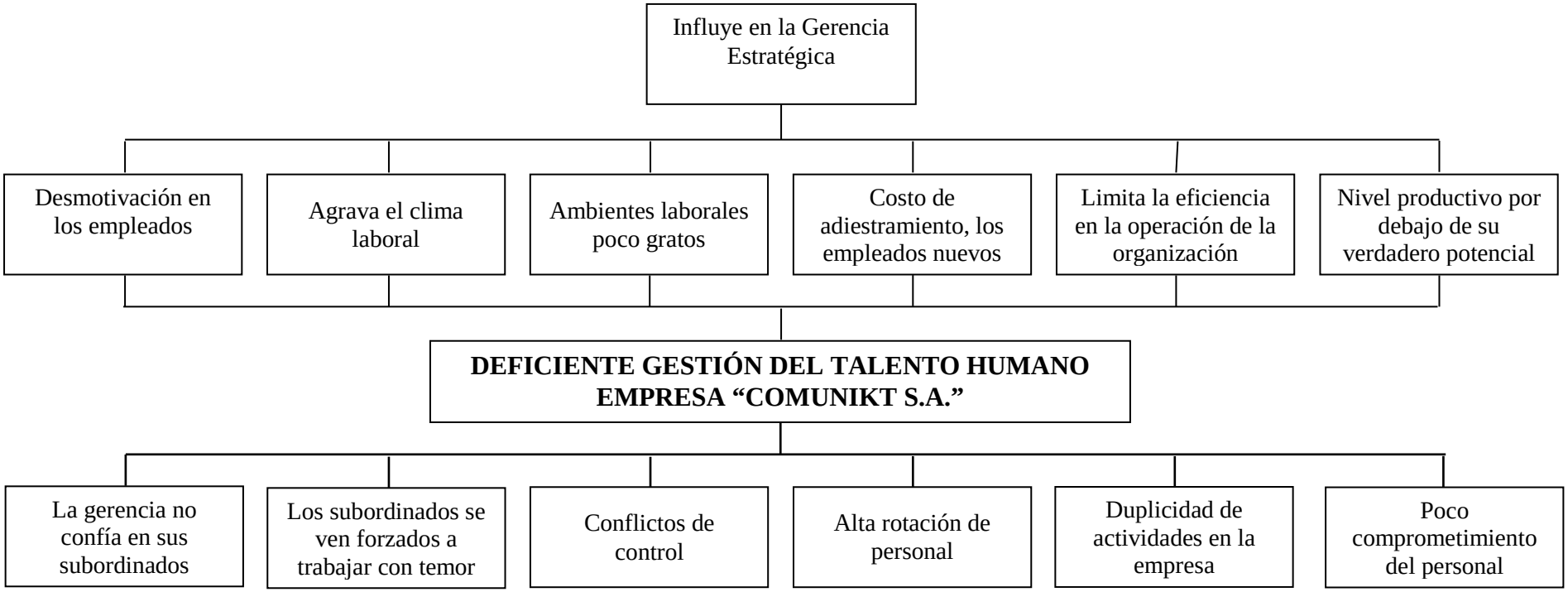


Gráfico 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

1.2.3. Prognosis

En caso de no dar solución al problema de la empresa “Comunikt S.A.”, existiría desmotivación en los empleados, lo que el clima laboral serian pocos gratos afectando los ambientes laborales, por lo que los trabajadores abandonarían la empresa y una nueva contratación resultaría costosa por el adiestramiento de los empleados, lo que limitaría la eficiencia en las operaciones de la organización.

Todos los factores anteriormente mencionados influirán en que la Gerencia Estratégica lo que no permitirá ordenar los cambios, no se definirán los objetivos de la organización y no se establecerán estrategias para lograrlos y no se reconocerá la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa “Comunikt S.A.” para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa “Comunikt S.A.” de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Conoce la situación actual del manejo de Gestión del Talento Humano en la empresa “Comunikt S.A.”?

- ¿Fundamenta de manera científica y técnica la Gestión del Talento Humano frente a la Gerencia Estratégica en la empresa “Comunikt S.A.”?

- ¿Conoce alguna alternativa de solución para mejorar el Talento Humano en la empresa “Comunikt S.A.” de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación

Límite de contenido:

Campo: Administrativo

Área: Organización de empresas

Aspecto: Gestión del Talento Humano

Delimitación espacial: La investigación se desarrollará en la empresa "Comunikt S.A." de la ciudad de Ambato.

Delimitación temporal: La investigación se desarrollará desde el mes de septiembre - diciembre 2013

Unidad de Observación: Gerente y empleados de la empresa

1.3. JUSTIFICACIÓN

El **interés** de realizar esta investigación es porque el Talento humano es pilar fundamental en toda organización en relación con la gestión de gerencia, para ofrecer mayores beneficios empresariales.

La presente investigación servirá de ayuda a la empresa "Comunikt S.A.", dando a conocer parte de la **importancia** del Talento humano en las empresas, los cuales deben tener condiciones necesarias para que tanto el adiestramiento como la Gestión de gerencia le brinden al cliente un excelente la calidad en el servicio que día a día exigen los compradores, ya que esta aumentará la comercialización del negocio sin tener que invertirse sumas elevadas de dinero y así obtener mayor un rendimiento.

La justificación **teórica** de este estudio se evidencia por la aplicación de los conceptos de Gestión del Talento Humano, Administración del Recurso Humano, Gerencia Estratégica; así como la de administración de recursos humanos, a fin de proponer nuevos modos para el manejo de la estructura organizativa.

La **utilidad** en ésta investigación es presentarle a la empresa el aporte para orientar de la mejor manera a desarrollar dentro de su identidad, personal competitivo con la utilización de herramientas administrativas modernas. Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente formar e integrar un buen equipo de trabajo.

La empresa se **beneficiara** directamente de la buena gestión empresarial que ofrezca su recurso humano de manera directa e indirecta el servicio de calidad que ofrece, porque le permite formarse, crecer y desarrollarse dentro de la organización, asimismo, le da al personal, la oportunidad de mantener un nivel de vida estable, seguridad laboral, obtiene mayores oportunidades de ascenso, eleva su estatus, autoestima, prestigio personal y los beneficios que la organización le brinda, si el recurso humano mejora la satisfacción con el trabajo y la moral, entonces se reduce el índice de accidentes y aminorar la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de la organización y estas tendrán a su vez la contrapartida de disponer de un recurso humano de alta calificación, comprometido con la misión y visión de la empresa.

El **impacto** de la investigación para la empresa será satisfactorio ya que es un estudio que optimizará el recurso humano, mejorando la gerencia estratégica de la empresa y de esta manera valorar el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los empleados en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Existe la **factibilidad** para la elaboración y finalización de este proyecto investigativo, debido a que se cuenta con la suficiente bibliografía, la que servirá de base para el cumplimiento de los objetivos trazados, y el enriquecimiento de los conocimientos

necesarios en la empresa "Comunikt S.A.", como también la predisposición y apertura del gerente de la empresa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A." de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del manejo de Gestión del Talento Humano en la empresa "Comunikt S.A.".

- Fundamentar de manera científica y técnica la Gestión del Talento Humano frente a la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A."

- Proponer alternativas de solución para mejorar la Gestión el Talento Humano en la empresa "Comunikt S.A." de la ciudad de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Luego de revisar algunas fuentes bibliografías, puedo indicar los siguientes antecedentes investigativos:

(Marquez, 2000), en su trabajo de investigación denominado: Gerencia Estratégica en la industria para el tercer milenio, con el objetivo de incorporar un sistema de Gestión de Talento Humano en las empresas utilizando la informática; de acuerdo con la nueva tendencia de la gestión gerencial expuesta para el tercer milenio se realizaron las siguientes conclusiones:

- Cambio radical de los paradigmas gerenciales.
- Empresa sin misión y visión, tiene poca probabilidad en el futuro.
- Las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a los mercados.
- El ambiente organizacional interno es determinante en el éxito empresarial.

- Los potenciales de los recursos humanos serán las ventajas competitivas.
- Son las características de los líderes visionarios los que marcaran el rumbo de las estrategias.
- Los clientes son los que deciden en la sociedad de la empresa

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación propuesta se utilizará el paradigma crítico-propositivo en consideración de que el problema y los objetivos de estudio en la empresa "Comunikt S.A.", considera al ser humano como el valor universal fundamental, consiente de su propia responsabilidad, sociocultural y de sus derechos y obligaciones, participe activo de la empresa en constante transformación y desarrollo. Promueve la autorrealización del ser humano en todas sus dimensiones, capacidades y potencialidades. Además tiene una condición deontológica de una praxis inspirada en valores morales, éticos y estéticos para obrar correctamente, con cualidades y reconocimiento de la responsabilidad conjunta y apoyo mutuo, espetando la libertad de pensamiento y la opinión de los demás, reconociendo los aportes y aportando de acuerdo a sus propias capacidades, se integra al contexto asumiendo las aspiraciones de la sociedad. Se constituye un agente activo de cambio y contribuyendo a mejorar la calidad de vida empresarial.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

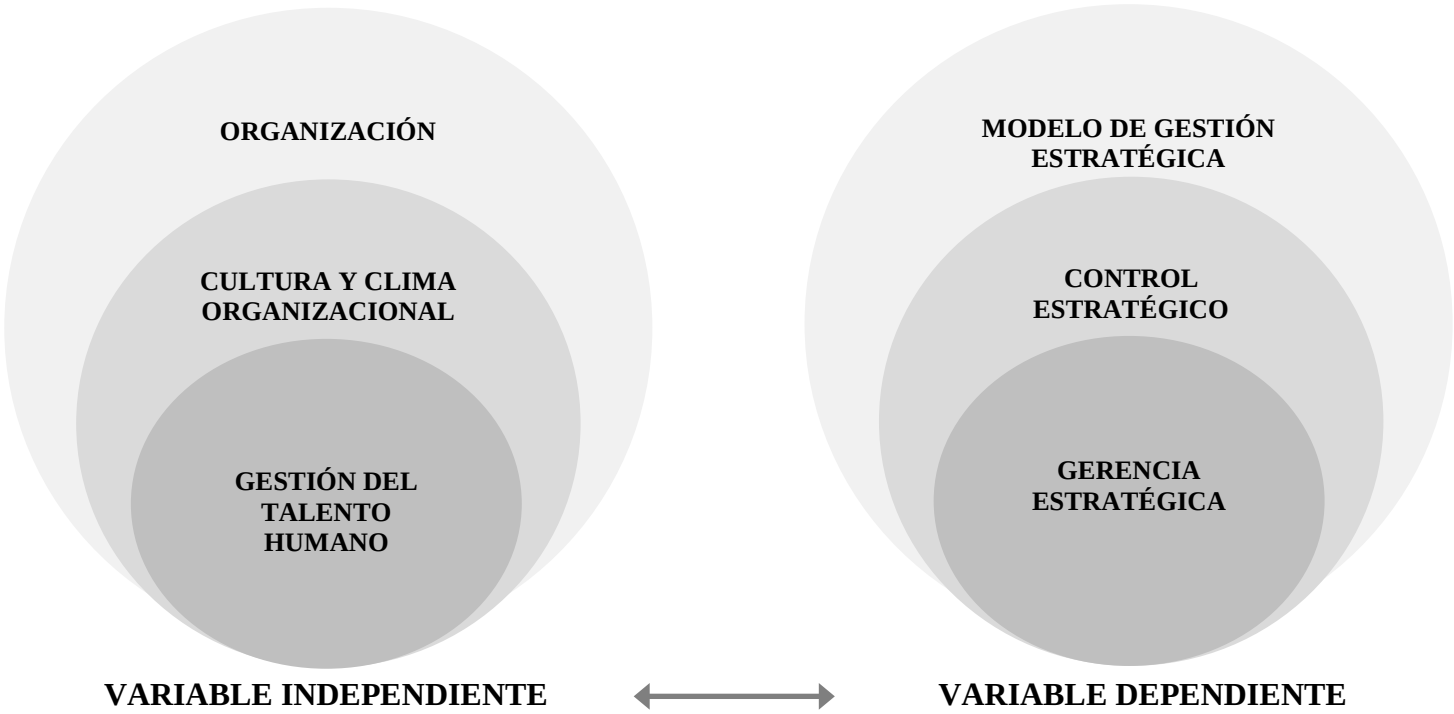


Gráfico 2: Árbol de problemas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

2.3.1. Definición de la variable independiente: Gestión del Talento humano

LA ORGANIZACIÓN

En el ámbito formal se puede definir a la Organización como “un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos”. (Laudon, 2008).

Todas las organizaciones tienen sus propias culturas y políticas que surgen de las diferencias entre los grupos de interés y reciben influencia de su entorno. Las organizaciones difieren en metas, grupos que sirven, papeles sociales, estilos de liderazgo, incentivos, tipos de tareas que realizan y estructuras. Estas características ayudan a explicar las diferencias en la manera en que las organizaciones utilizan los sistemas de información. Es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos.

“El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares”. (Werther & Davis, 1995).

Del apartado anterior se produce un fenómeno conocido como incertidumbre ambiental que consiste en el hecho de que algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente), mientras que otras poseen ambientes relativamente dinámicos (muchas fuerzas cambian su ambiente). Los

ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los directivos de la empresa que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización.

“Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad”. (Solana, 1983).

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la **dimensión de volatilidad**. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la **complejidad**, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. (Solana, 1983).

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas.

“La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y

simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica". (5Robbins, 1996).

"La **cultura organizacional** tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo". (Robbins & Judge, 2009).

"Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización". (Beckhard, 1972).

Se encuentran en organizaciones más grandes las llamadas culturas dominantes, las cuales expresan los valores fundamentales que comparten los miembros de la organización, y estas a su vez pueden tener muchas subculturas.

Las subculturas están generalmente definidas por los diseños departamentales y estos tienen valores nucleares, es decir que estos tienen los valores principales o dominantes aceptados en la organización y los valores adicionales exclusivos de los miembros del departamento.

Por lo anteriormente expuesto se entiende que "si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado". (Robbins & Judge, 2009).

"En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa". (Wierner, 1998).

Por lo tanto entre más colaboradores se apropien de los valores nucleares y estén comprometidos con ellos, la cultura será más fuerte y tendrá mayor inherencia en el comportamiento de los individuos que laboran dentro de la organización por el ímpetu y fidelidad con sus valores, y con un clima interno en el que se controla el comportamiento.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

- Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- Pueden o no estar formalizadas.
- Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.
- Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen. No obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan al control de la organización y sus miembros.
- Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

La cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La

cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En este tema del análisis de la cultura organizacional se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre las culturas fuertes y las débiles. El argumento que se sostiene es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una **cultura fuerte**, se sostienen con más intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más colaboradores acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte, según manifiestan los seguidores de esta teoría, debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Por contrapartida, una cultura débil tiene exactamente las características opuestas.

Toda organización tiene las siguientes variables las cuales deben ser observadas y analizadas constantemente: características propias, sistema humano, propia cultura y sistema de valores, pues la cultura organizacional influye en el clima existente dentro de la empresa.

A fin de alcanzar la eficiencia funcional para el mejoramiento del **clima organizacional**, es necesario que los directivos o cabezas se enfoquen en nuevos valores, pues el buen clima organizacional es la base para obtener una mayor motivación de los colaboradores.

La única forma para cambiar las organizaciones es cambiando su cultura.

El **clima organizacional** se deriva de la motivación individual. Las personas están constantemente en estado de adaptación, lo cual no se refiere únicamente a la satisfacción de necesidades de seguridad y fisiológicas sino de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. No alcanzarla crea frustraciones.

Debido a que todos somos únicos, la adaptación es distinta en una persona y otra. Se considera que aquellas personas que logran adaptarse tienen salud mental, la cual es descrita por las características de las personas mentalmente sanas. “Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida”.

El ambiente interno entre los colaboradores es lo que se conoce como clima organizacional, el cual está ligado al grado de motivación de los individuos, por lo que entre más alto sea, mejor clima organizacional y se ve reflejado en relaciones de satisfacción, interés, ánimo, colaboración, etc. En caso de existir poca motivación, el clima organizacional caerá y esto se traduce en frustración y por ende depresión, quemimportismo, insatisfacción, etc., incluso puede llegar a estados de agresividad.

Existe un modelo desarrollado por Atkinson para estudiar la conducta motivacional, el cual se basa en las siguientes premisas:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio en la misma. (Atkinson, 1964).

El clima organizacional influye en la motivación de los individuos. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización. Influye en su comportamiento.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos está conformada por las personas y las organizaciones. Las organizaciones dependen de las personas para funcionar y lograr sus objetivos. Las personas entregan parte de su tiempo al trabajo, el cual requiere esfuerzo de éstas, y a la vez los individuos dependen del trabajo para subsistir y tener éxito profesional, es decir para alcanzar sus objetivos personales e individuales, generándose una relación mutua de dependencia que proporciona beneficios bilaterales.

Existen distintos conceptos sobre la administración de recursos humanos:

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño”. (Dessler, 1997).

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”. (Milkovich & Boudreau, 1994).

“La Administración de Recursos Humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos”. (De Cenzo & Robbins, 1996).

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que permitan la promoción de un desempeño eficiente de los colaborados, mientras que la empresa establece la forma que permita a los colaboradores, alcanzar sus objetivos personales que tienen relación directa o indirecta con la organización.

La Administración de Recursos Humanos procura “enamorar” y retener a los colaboradores en la empresa a fin de que se involucren de tal manera que den lo mejor de sí, siendo positivos y optimistas. Y esto no comprende únicamente las cosas grandes sino también las mínimas cosas que crean sentido de pertenencia que provocan que los colaboradores deseen permanecer en la organización.

Además de los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos debe tener en cuenta los objetivos personales de sus socios.

“Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas". (Chiavenato, 2007).

La Administración de Recursos Humanos es responsabilidad de cada jefatura y a su vez una función de staff, la cual abarca los procesos de: integración (reclutamiento, selección, planeación de RH), organización (diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño), retención (remuneración, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales), desarrollo (capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional) y auditoría de los recursos humanos (banco de datos, controles, sistemas de información) y cuyo cuidado está regido por las políticas de recursos humanos.

Es importante que exista equilibrio entre estos procesos pues cada uno compromete a otro y por ende es necesario que estén integrados en un cuadro de mando integral (balancedscorecard).

No se debe olvidar que administrar recursos humanos difiere de cualquier otro tipo de administración de recursos de una empresa, pues esta tiene sendas dificultades.

a) "La Administración de Recursos Humanos trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consisten en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
b) La Administración de Recursos Humanos trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

c) Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es responsable directo de sus subordinados. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

d) La Administración de Recursos Humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.

e) La Administración de Recursos Humanos trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de Administración de Recursos Humanos lograr -si es que lo logra un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

f) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

g) La Administración de Recursos Humanos no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.

h) Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La Administración de Recursos Humanos tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente". (Chiavenato, 2007).

Es necesario que las empresas tengan recursos, habilidades, conocimientos, competencias y a la vez que cuenten con colaboradores que posean estas características.

Lograr esto conlleva nuevas prácticas de administración y constante retroalimentación y redefinición de las mismas, como de las políticas de Recursos Humanos para instituir comportamientos y competencias nuevas en los individuos que laboran en la organización.

Es decir que la Administración de Recursos Humanos pasa a ser un área enfocada a crear empresas mejores, más competitivas, ágiles y proactivas.

Actualmente se ha dado un nuevo enfoque, en el que destaca la gestión del talento humano, reemplazando a los departamentos de recursos humanos, es decir que los gerentes de línea de las empresas se vuelven administradores de recursos humanos y las labores operativas que no son principales se realizan por medio de outsourcing (subcontratación de terceros). De esta manera los equipos de gestión de talento humano se dedican exclusivamente a brindar asesoría interna a fin de dedicarse al planeamiento de las estrategias organizacionales y del futuro de la organización. Es decir que los colaboradores no son administrados sino que se vuelven también administradores de los demás recursos de la empresa.

Los colaboradores pasan a ser socios de la empresa debido a que toman decisiones en sus funciones, orientados a alcanzar las metas y objetivos organizacionales y con la visión y predisposición de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos deja de tener hermetismo y centralización y pasa a ser abierta, transparente y descentralizada. Debido a esto ya no es un desafío administrar los recursos humanos sino que ahora es una ventaja competitiva para las empresas, lo cual las lleva al éxito empresarial.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las empresas combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico. (Cabarcas)

Son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones. (Cabarcas).

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional. (Cabarcas).

En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer

objetivos y metas en la organización; “sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos”. (Cabarcas).

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”.

En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. (Cabarcas).

La Gestión del Talento Humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. (Chivenato, 2005).

En cualquiera de los escenarios la Gestión del Talento Humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible

La Gestión del Talento Humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. (Chivenato, 2005).

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

La Gestión del Talento Humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chivenato, 2005).

Gestión del Talento Humano es el proceso continuo de análisis, desarrollo y utilizar con eficiencia el talento, sus valiosos conocimientos, habilidades y competencias para satisfacer las necesidades institucionales.

2.3.2. Definición de la variable dependiente: Gerencia Estratégica

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Gestión Estratégica consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

El modelo o proceso de Gestión Estratégica se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. (Romero, 2013).

Formulación de estrategias.

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y

amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y adminístralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de estrategias.

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios. (Romero, 2013).

CONTROL ESTRATÉGICO

Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

El control estratégico es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar se adecuado funcionamiento. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

O bien, estas preguntas también pueden plantearse como tres elementos de la siguiente manera:

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica y tiene que dar respuesta, al menos, a tres hechos:

a) Si la estrategia se está implementando como se planificó.

b) Si los objetivos concretos siguen siendo pertinentes (Análisis de la pertinencia de los objetivos). El control estratégico tiene que detectar si hay cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno que aconsejen provocar cambios en los objetivos actuales. (Por ejemplo: La disminución de la natalidad aconsejará a algunas universidades ir pensando en cambiar la cultura del establecimiento de "numerus clausus" y la consiguiente regulación de las listas de espera con el fin de que no se produzcan agravios comparativos y desórdenes en la cola de espera, para pasar a una nueva cultura de promoción comercial para cuyo desarrollo quizás no estén todas las universidades igual de preparadas. En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.
c) Si, después de todo, los resultados producidos por la estrategia son, o no, los esperados (La validez de la estrategia). El control estratégico tiene que verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la empresa y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Si los empleados y directivos de una organización han implementado bien la estrategia, un eventual fallo en la consecución de los resultados esperados, indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que

garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización.

Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento o entrabamiento general, lo que podríamos llamar la parálisis contralora o controladora.

Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores. (López).

Finalidad del Control Estratégico

La finalidad principal del control estratégico es ayudar a los altos ejecutivos a lograr los objetivos organizativos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de la administración. Como es sabido, el proceso de administración estratégica abarca la valoración de los ambientes organizativos (análisis ambiental); el establecimiento de la visión, misión y objetivos (fijación de una dirección para la organización); el desarrollo de las maneras de competir con los rivales para alcanzar los objetivos propuestos y

cumplir la misión establecida para la organización (formulación de la estrategia), y elaboración de un plan para poner en práctica la estrategia de la organización (ejecución de la estrategia). El control estratégico suministra la retroalimentación imprescindible para determinar si todas las etapas del proceso de administración estratégica son apropiadas y compatibles y si funcionan adecuadamente.

La Planeación Estratégica no puede existir sin el Control Estratégico, siendo el segundo un sistema que se basa en el primero y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

Sin embargo, a pesar de la utilidad de este tipo de control, hoy en día, en numerosas organizaciones, los directivos no disponen de un procedimiento para recibir feedback (retroalimentación) sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que ésta se basa. No disponen de un subsistema de control estratégico. (López).

Proceso del Control Estratégico

El proceso de control estratégico en la organización comprende tres pasos distintos pero interrelacionados. Estos pasos consisten en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.

Paso 1. Medir el rendimiento de la organización

Antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización. Para una mejor comprensión de las medidas del rendimiento y de la manera de realizar tales mediciones, es preciso introducirnos en el análisis dos temas importantes:

- Las auditorías estratégicas.
- Los métodos de medición en la auditoría estratégica.

La auditoría estratégica es el examen y evaluación de las operaciones de una organización que están afectadas por el proceso de administración estratégica. El alcance de esta clase de auditoría puede ser muy amplio, haciendo hincapié en todos los aspectos propios de un proceso de administración estratégica, o puede ser más reducido enfocándola desde un punto de vista más limitado, poniendo de relieve algún aspecto concreto del proceso, como puede ser el análisis ambiental.

Por otra parte, la auditoría estratégica puede tener un carácter muy formal, adhiriéndose estrictamente a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes en la organización, o muy informal, dejando a la discreción de los administradores la decisión sobre las mediciones organizativas que hay que aplicar y cuándo hay que aplicarlas.

Tanto si tiene un objetivo amplio o limitado, tanto si es formal o informal, la auditoría estratégica ha de promover la integración de funciones interrelacionadas. Para cumplir este requisito, estas auditorías estratégicas muchas veces están a cargo de equipos directivos transfuncionales. No puede prescribirse un método exclusivo para llevar a cabo una auditoría estratégica, de modo que cada organización ha de diseñar e implantar sus propias auditorías que satisfagan sus necesidades concretas.

Ahora hablaremos sobre los métodos de medición en la auditoría estratégica. Los directivos miden el rendimiento de la organización a través de métodos que son de aceptación general. Una manera de categorizar estos métodos es dividiéndolos en dos clases: métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Si bien esta pauta es útil para desarrollar un entendimiento de los métodos de medición que son propios de la auditoría estratégica, existen otros métodos que no se ajustan plenamente a estas dos categorías, sino que representan una combinación de ambas clases.

Dentro de estos métodos de medición, existen las mediciones cualitativas de la organización, las cuales proporcionan valoraciones de la organización en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva antes de extraer conclusiones en las que puedan basarse las actividades de control estratégico. Muchos directivos sostienen que las mejores mediciones cualitativas que pueden realizarse en la organización son simples respuestas a preguntas críticas formuladas para reflejar aspectos importantes de las operaciones de la organización. (López).

Paso 2. Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares

Una vez realizadas las mediciones del rendimiento de la organización, los directivos han de compararlas con dos puntos de referencia preestablecidos: los objetivos y los estándares. Los objetivos de la organización no son sino el producto de una etapa anterior del proceso de administración estratégica.

Se elaboran estándares organizativos para que reflejen los objetivos de la organización y son patrones que sitúan el desempeño de la organización en perspectivas. Los estándares específicos que las compañías establecen en la vida real varían de una compañía a otra. Por regla general, los administradores han de desarrollar estándares en todas las áreas en las que se desempeña la organización y a las que se orientan los objetivos de la misma. Los siguientes estándares, desarrollados hace muchos años en General Electric, tipifican los que muchas compañías utilizaron en la década de los 90's:

1. Estándares de rentabilidad. Indican el nivel de beneficio que a una empresa le agradaría alcanzar en un determinado periodo.
2. Estándares de posición de mercado. Indican el porcentaje de un mercado total de productos que a la compañía le gustaría arrebatar a sus competidores.
3. Estándares de productividad. Están orientados al producto. Indican los niveles aceptables de generación de productos finales dentro de la organización.
4. Estándares de liderazgo de producto. La innovación es crítica para el éxito a largo plazo de la organización. Señalan los niveles de innovación del producto que harían que la empresa se considerara como líder del mercado.
5. Estándares de desarrollo de personal. El desarrollo de los miembros de la organización en todas las áreas es decisivo para la continuidad del éxito de la misma. Marcan los niveles aceptables de esta área.
6. Estándares de actitudes del personal. Señalan las actitudes que el personal de la empresa debería asumir. No sólo se evalúan los trabajadores según el grado con que proyectan estas actitudes, sino que la evaluación recae también sobre la medida en que los administradores desarrollan estas actitudes en sus subordinados.
7. Estándares de responsabilidad pública. Señalan los niveles aceptables de actividad de la empresa dirigidos a ponerse a la altura de sus responsabilidades sociales, es decir, obligaciones con la sociedad.
8. Estándares que reflejan el equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo. Señalan qué objetivos son aceptables a largo y a corto plazo, así como las relaciones que deben establecerse entre los mismos. (López).

Paso 3. Emprender la acción correctiva necesaria

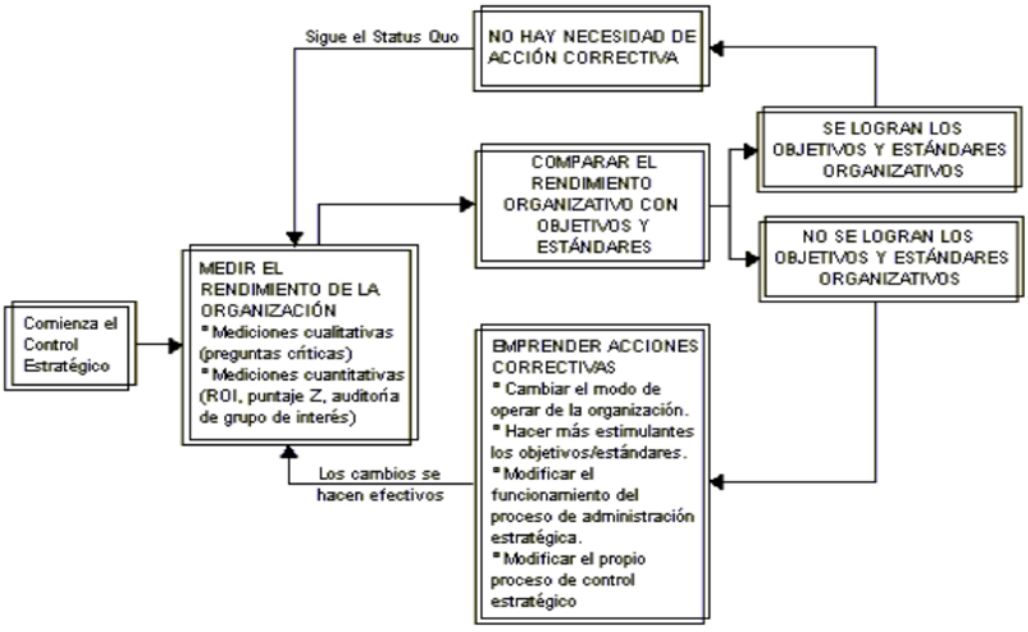
Una vez que los directivos han recogido las mediciones organizativas y las han comparado con los objetivos y estándares preestablecidos, deberán tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

La acción correctiva se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que pueda lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia y que

funcionará apegándose a los estándares establecidos, la acción correctiva puede ser algo tan simple como cambiar el precio de un producto, o tan complicado como una trifulca de sala del consejo que termine con el despido del consejero delgado. Como lo muestra el ejemplo de compañía, el control estratégico también puede dar lugar a cambios tan notables como la modificación de los productos que la compañía lanza al mercado.

Un conocimiento completo de los pasos en el proceso de control estratégico y de sus relaciones con las etapas principales del proceso de administración estratégica servirá de guía para la acción correctiva. En muchas ocasiones no hay necesidad de acciones correctivas si la empresa está logrando sus objetivos y estándares, en cuyo caso deberían emprenderse acciones correctivas para hacerlos más estimulantes.

El proceso de Control Estratégico



Existen variables importantes de considerar para un correcto establecimiento del control estratégico, las cuales se aprecian en el siguiente esquema:



Gráfico 3: Variables para manejar el control estratégico
Fuente: Internet

Así mismo, dada la importancia de adquirir y aplicar la información dada por el control estratégico, existen sistemas que proporcionan información para el mismo los cuales son:

a) Sistemas de Información de Administración (SIA).
b) Sistemas de Apoyo a las Decisiones de Administración (SADA).

Estos sistemas hacen uso de computadoras que utilizan programas de software hechos de manera que suministren a la dirección las medidas necesarias del rendimiento organizacional. Una vez establecidos, los sistemas de información han de ser objeto de un seguimiento continuo para asegurar que sigan funcionando adecuadamente.

Finalmente, podemos afirmar que los altos ejecutivos desempeñan un rol importante para que el control estratégico sea satisfactorio. Los ejecutivos del nivel superior han de diseñar y ejecutar un proceso de control estratégico que fomente la conducción de éste en la organización a través de sistemas de compensación, de una estructura organizativa coherente con los objetivos estratégicos, de una cultura de la organización que preste apoyo al control estratégico y de la información necesaria para el mismo. (López).

Información para el Control Estratégico

El Control Estratégico satisfactorio necesita alimentarse de información válida, confiable de las diversas medidas de rendimiento de la organización. Una información confiable, veraz y oportuna es un elemento vital para el Control Estratégico satisfactorio. Para recopilar esta información es necesario prácticamente que todas las organizaciones desarrollen y pongan en práctica algún tipo de sistema formal de información. Enseguida se analizan dos de estos sistemas:

a) Sistemas de Información de Administración (SIA).
b) Sistemas de Apoyo a las Decisiones de Administración (SADA).

Estos sistemas hacen uso de computadoras que utilizan programas de software hechos de manera que suministren a la dirección las medidas necesarias del rendimiento organizacional. Una vez establecidos, los sistemas de información han de ser objeto de un seguimiento continuo para asegurar que sigan funcionando adecuadamente.

Finalmente, podemos afirmar que los altos ejecutivos desempeñan un rol importante para que el control estratégico sea satisfactorio. Los ejecutivos del nivel superior han de diseñar y ejecutar un proceso de control estratégico que fomente la conducción de éste en la organización a través de sistemas de compensación, de una estructura organizativa coherente con los objetivos estratégicos, de una cultura de la organización que preste apoyo al control estratégico y de la información necesaria para el mismo. (López).

GERENCIA ESTRATÉGICA

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el

desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. (Romero, 2013),

El proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas. (Romero, 2013).

Importancia

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de GE encargados de sus gerencias. Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). (Romero, 2013).

Otro podría ser que las empresas pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mar de las organizaciones.

Beneficios

La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de GE a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de GE acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es

garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo. (Romero, 2013).

Elementos

- Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.

- Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.

- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.

- Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.

- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos: " si solo no puedes, busca una alianza".

- Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, recuerde que es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

2.4. HIPÓTESIS

La eficiente Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato.

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable independiente

Gestión del Talento Humano.

Variable dependiente

Gerencia Estratégica.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO.

La presente proyecto de investigación aplicará un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo, pues interpretará la problemática de la deficiente Gestión del Talento Humano y sus efectos en la Gestión Estratégica en la empresa "Comunikt S.A.", a través del comportamiento humano tanto del gerente como de los empleados en el trabajo diario en la empresa.

Cuantitativo porque se analizará la información extraída de las encuestas realizadas en la empresa, además se ubicará en el paradigma critico-propositivo; **crítico** por cuanto la realidad será cambiada de acuerdo a la necesidad del entorno sociocultural; **propositivo** debido a que se plantea alternativas de solución para mejorar la Gestión del talento humano en en la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación, utilizará dos modalidades de investigación, mismas que se mencionan a continuación:

Investigación documental-bibliográfica:

Este proyecto de investigación tendrá como partida la documentación que se empleó para la búsqueda, recuperación, análisis, critica e interpretación de datos secundarios es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, electrónicas y temas que se encuentren en estrecha relación con el tema de investigación.

Investigación de campo:

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos es decir en la empresa "Comunikt S.A.", sin manipular o controlar variables alguna.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación, se aplicarán el siguiente tipo de investigaciones.

Investigación Exploratoria:

En este tipo de investigación no se pretende dar explicación respecto al problema referente a la deficiente Gestión de Talento Humano, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en

profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es explorar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.

Investigación Descriptiva:

Este tipo de investigación, se ocupa de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realizará un estudio descriptivo sobre la Gestión del Talento humano que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida en la empresa.

Investigación Correlacional:

El objetivo de este tipo de investigación, es conocer el comportamiento de una variable con relación a la otra, permitiendo evaluar el grado de su relación e influencia que tienen en nuestro caso vamos a verificar la relación entre la Gestión el Talento Humano y la Gestión Estratégica, para saber la manera que influye cada una de las variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación, será representado por el gerente y 35 empleados de la empresa "Comunikt S.A.".

La población y muestra final queda como se expone en el cuadro presentado a continuación:

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clientes internos	45	100%
TOTAL	38	100%

Tabla 1: Población y muestra
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente: Gestión del Talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Gestión del Talento Humano es el proceso continuo de análisis, desarrollo y utilizar con eficiencia el talento, sus valiosos conocimientos, habilidades y competencias para satisfacer las necesidades institucionales.	Proceso continuo Conocimientos Habilidades Competencias	• Actividades • Áreas de trabajo • Procedimientos • Tareas • Capacitación • Comunicación • Escuchar activamente • Logro de objetivos	• Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejoría • En su área de trabajo le consultan sobre la mejoría en la calidad del servicio • Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacante • Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla • Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo • La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente • La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena • Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos • Se hace un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo • Reconoce la gerencia los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar	Encuesta Cuestionario Aplicado a: Directivos Empleados

Cuadros 1: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Variable independiente: Gerencia Estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.	• Ejecución • Evaluación • Organización • Logro de objetivos	• Responsabilidades • Funciones • Control • Indicadores • Procesos internos • Programas de entrenamiento • Desempeño	• Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área • Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión • Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos • Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información • Los procesos internos muestran que Comunikt S.A., es una empresa competente ágil y organizada • Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la empresa están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorar mi desempeño	Encuesta Cuestionario Aplicado a: Directivos Empleados

Cuadros 2: Gerencia estratégica
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la investigación se aplicó la encuesta a los clientes internos. Se recabo la información utilizando como instrumento el cuestionario a través de preguntas planificadas con anterioridad por el investigador.

3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Información primaria

Se utilizó **la observación directa**, esta información permitió percibir la realidad en la empresa "Comunikt S.A.", acerca de los diferentes departamentos, estructura general, orientando la recolección de datos con el fin de determinar la estructura organizativa.

En el caso tratado en este proyecto la valides de esta técnica viene dada además por su evidente ventaja al permitir comprender sin intermediaciones los aspectos relevantes de la problemática examinada, por el hecho de que la presencia de los investigadores no altera los procedimientos aplicados en este caso.

Según (Gerber), la encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa".

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2003), señalan que "un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir", en la investigación se elaborará dos cuestionarios a clientes internos y externos. El Contenido de las preguntas se desarrollará básicamente aplicando preguntas cerradas, dicotómicas, donde los encuestados seleccionarán la alternativa que mejor describe su respuesta. Los

instrumentos de recopilación serán creados por el investigador sobre la estructura organizativa y la evaluación de desempeño laboral que permitan su obtención.

Los **datos secundarios,** son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores". En esta investigación los datos secundarios están representados por los antecedentes investigativos de otras instituciones como del estudio, los textos que han sido de base para la elaboración de la propuesta, las teorías que sustenta los procesos aquí descritos, internet y en fin todo apoyo teórico presente en este trabajo entra dentro de esta clasificación.

Se consideran adecuadas las herramientas de recolección de datos señaladas, puesto que mediante su utilización se obtiene una recopilación de dato de primera mano acorde con la realidad y con una visión muy amplia de la Gestión del Talento Humano. Se agiliza, por lo tanto el proceso de análisis obteniéndose una mejor calidad en los datos recopilados y una base de información que pueda ser utilizada en cualquier momento del desarrollo, a fin de despejar incógnitas.

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Primaria Información Secundaria	• Cuestionario • Libros de Organización de Empresas • Libros de Gestión de talento Humano. • Libros de Gestión Laboral. • Libros de gerencia estratégica • Tesis de Grado. • Internet	• Encuesta • Lectura Científica

Cuadros 3: Plan de recolección de la información
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una aplicada las encuestas se procederán de la siguiente manera.

Revisión y Codificación de la información. Después de realizar el análisis de la información obtenida, se procedió a su respectiva codificación; que comprende señalar un número para cada una de las categorías incluidas en las preguntas que se realizó a través de las encuestas, ayudándonos este particular al momento de tabular los datos.

Tabulación de la información. Permitió conocer el comportamiento repetitivo del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables.

Análisis de datos. Es necesario presentar un análisis de los resultados, el cual dependió del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado la investigación.

Selección de Hoja electrónica. Elegí el Microsoft Excel para ingresar la información de los cuestionarios, tabular los datos realizar las tablas de frecuencias y graficar los datos.

Presentación de los datos. Con la tabulación de los datos estoy en capacidad de presentarlos, para lo cual se realizó de una manera gráfica circular.

Interpretación de los resultados. Para poder comprender la magnitud de los datos, se analizó y se interpretó cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto
¿De qué personas?	La recolección de información se aplicó a los empleados de la empresa "Comunikt S.A."
¿Sobre qué aspectos?	La Gestión del Talento Humano y Gerencia Estratégica
¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador
¿A Quiénes?	A los clientes internos de la empresa "Comunikt S.A."
¿Cuándo?	Septiembre – Diciembre 2013
¿Dónde?	En la empresa "Comunikt S.A." de la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	Cuantas veces sea necesario
¿Qué técnicas de recolección?	Observación directa y la encuesta
¿Con qué?	El cuestionario

Cuadros 4: Plan de procesamiento de la información
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recolectados los datos a través del procedimiento anteriormente descrito, se tabuló los mismos de cada una de las preguntas de las encuestas como se puede observar a continuación:

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez analizados los datos a través del procedimiento anteriormente descrito, se procede a interpretarlos, según como se puede señalar a continuación:

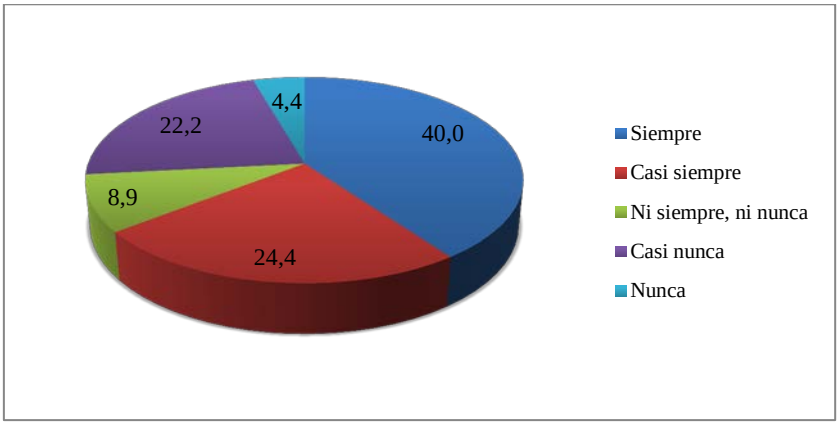
ENCUESTA APLICADA A CLIENTES INTERNOS

Encuesta 1: Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejoría

Tabla 2: Actividades diarias
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	11	24,4	24,4	64,4
	Ni siempre, ni nunca	4	8,9	8,9	73,3
	Casi nunca	10	22,2	22,2	95,6
	Nunca	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 4: Actividades diarias
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 73% manifiesta que siempre identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejoría y con un 27% que nunca.

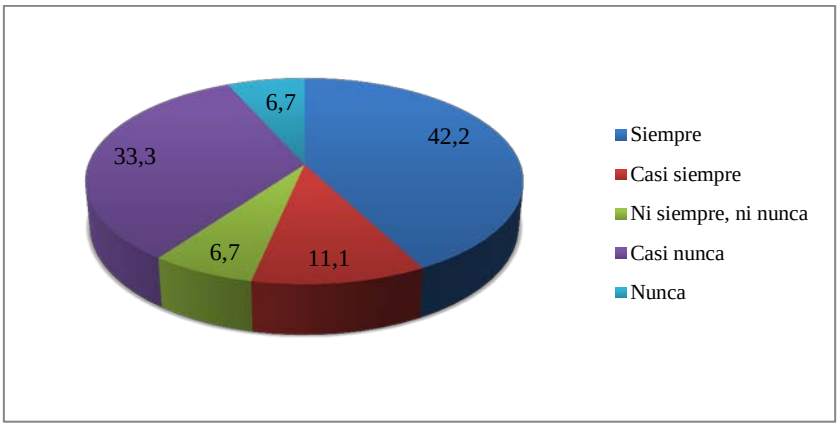
La eficiencia entonces requiere el compromiso y el esfuerzo de todos los trabajadores de una empresa, para así lograr un trabajo bien hecho. Las empresas eficientes son capaces de satisfacer tanto los requerimientos de sus clientes como de sus propios trabajadores, además de promover su crecimiento y constante capacitación.

Encuesta 2: En su área de trabajo le consultan sobre la mejoría en la calidad del servicio

Tabla 3: Calidad del servicio
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	42,2	42,2	42,2
	Casi siempre	5	11,1	11,1	53,3
	Ni siempre, ni nunca	3	6,7	6,7	60,0
	Casi nunca	15	33,3	33,3	93,3
	Nunca	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 5: Calidad del servicio
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 60% indican que siempre en su área de trabajo le consultan sobre la mejoría en la calidad del servicio y con un restante 40% que nunca.

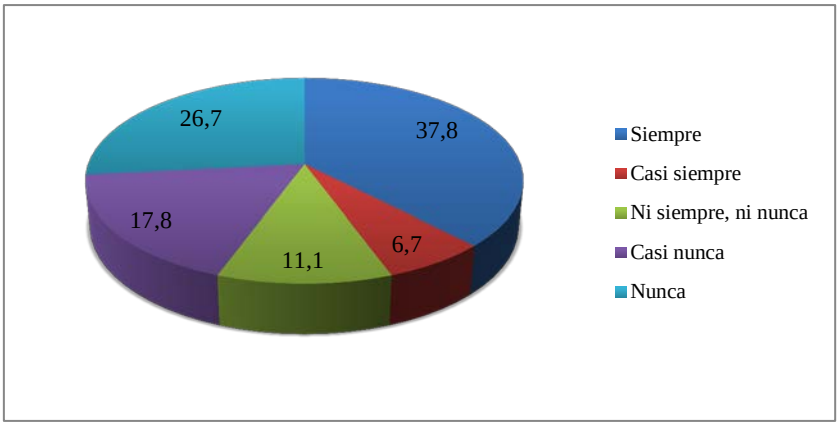
La calidad del servicio sirve como una estrategia que es utilizada en el cliente, es una manera de desarrollar las fortalezas de una empresa y minimizar debilidades, como aumentar ventas, disminuir costos, porque al satisfacer al cliente aumenta la reputación de tu servicio y un cliente satisfecho, recomienda, así que el futuro cliente se verá atraído con el buen servicio que se ofrece

Encuesta 3: Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacante

Tabla 4: Procedimientos para seleccionar al personal
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	37,8	37,8	37,8
	Casi siempre	3	6,7	6,7	44,4
	Ni siempre, ni nunca	5	11,1	11,1	55,6
	Casi nunca	8	17,8	17,8	73,3
	Nunca	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 6: Procedimientos para seleccionar al personal
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 55,6% muestran que siempre conocen cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacante y con un restante 44,4% que nunca.

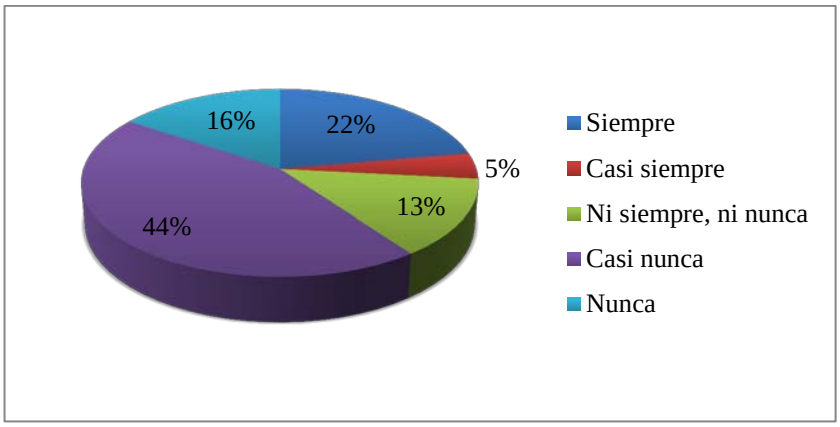
Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Está seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

Encuesta 4: Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla

Tabla 5: Reconocimiento a las tareas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	22,2	22,2	22,2
	Casi siempre	2	4,4	4,4	26,7
	Ni siempre, ni nunca	6	13,3	13,3	40,0
	Casi nunca	20	44,4	44,4	84,4
	Nunca	5	15,6	15,6	100,0
	Total	43	100,0		

Gráfico 7: Reconocimiento a las tareas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 41,9% revelan que siempre se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla y con un restante 58,1% que nunca.

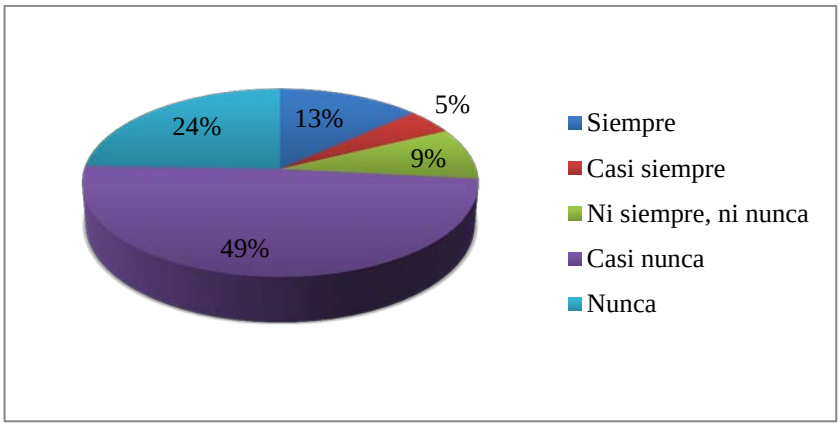
Los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio

Encuesta 5: Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo

Tabla 6: Capacitación
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	13,3	13,3	13,3
	Casi siempre	2	4,4	4,4	17,8
	Ni siempre, ni nunca	4	8,9	8,9	26,7
	Casi nunca	22	48,9	48,9	75,6
	Nunca	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 8: Capacitación
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 53,3% manifiestan que siempre recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo y con un restante 46,7% que nunca.

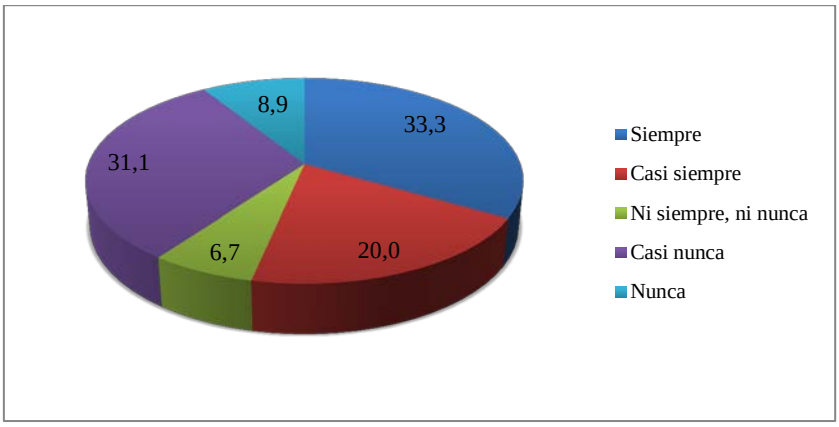
La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Encuesta 6: La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente

Tabla 7: Comunicación interna
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre	9	20,0	20,0	53,3
	Ni siempre, ni nunca	3	6,7	6,7	60,0
	Casi nunca	14	31,1	31,1	91,1
	Nunca	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 9: **C**omunicación interna
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 60,0% declaran que siempre la comunicación interna dentro de su área funciona correctamente y con un restante 40% que nunca.

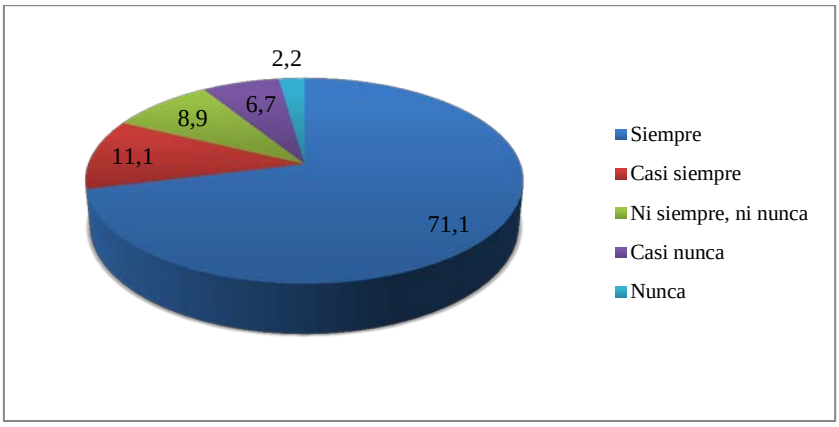
La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Encuesta 7: La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena

Tabla 8: Comunicación con usuarios
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	71,1	71,1	71,1
	Casi siempre	5	11,1	11,1	82,2
	Ni siempre, ni nunca	4	8,9	8,9	91,1
	Casi nunca	3	6,7	6,7	97,8
	Nunca	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 10: **C**omunicación con usuarios
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 91,1% exponen que siempre la comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena y con un restante 8,9% que nunca.

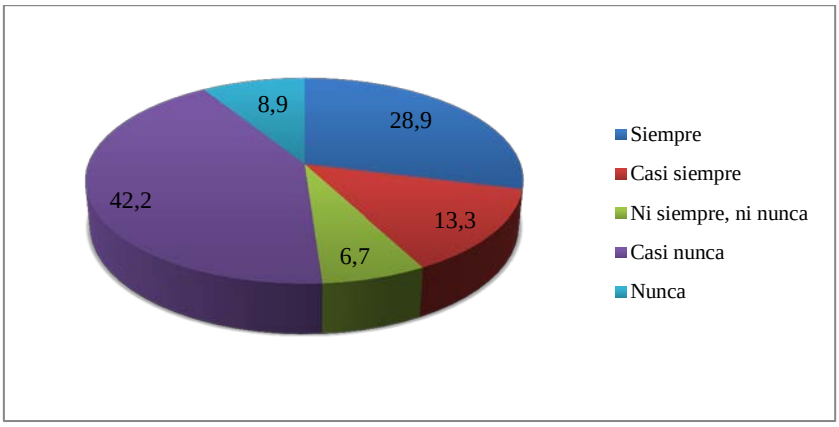
La correcta administración de la empresa depende en gran parte de la colaboración de todos sus integrantes, que respeten las normas establecidas, no obstante la libertad de expresión y con base en una comunicación que fluya adecuada y oportunamente en beneficio de la productividad.

Encuesta 8: Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos

Tabla 9: Comunicación con mi jefe y mis subalternos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	28,9	28,9	28,9
	Casi siempre	6	13,3	13,3	42,2
	Ni siempre, ni nunca	3	6,7	6,7	48,9
	Casi nunca	19	42,2	42,2	91,1
	Nunca	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 11: **C**omunicación con mi jefe y mis subalternos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 48,9% expresan que siempre le resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos y con un restante 51,1% que nunca.

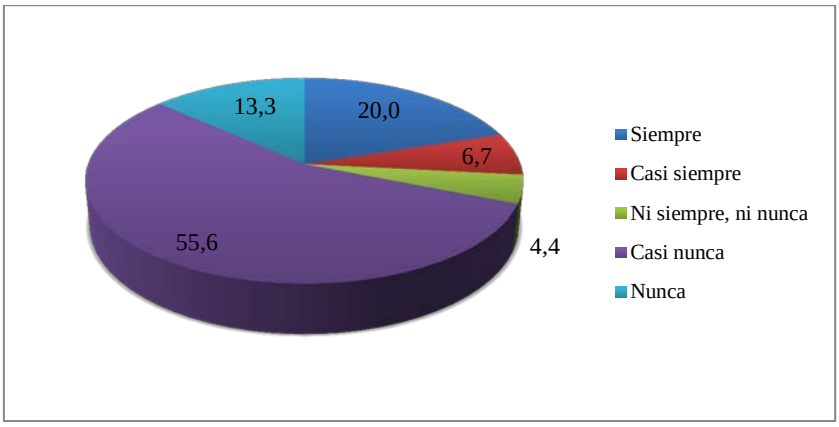
La comunicación es una de las herramientas más importante en toda relación interpersonal, el factor comunicación adquiere otro significado porque debes optimizar lo más que puedas tú tiempo, horarios, herramientas y comunicación con tus empleados, clientes o jefes

Encuesta 9: Se hace un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo

Tabla 10: Reconocimiento especial
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	3	6,7	6,7	26,7
	Ni siempre, ni nunca	2	4,4	4,4	31,1
	Casi nunca	25	55,6	55,6	86,7
	Nunca	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 12: Reconocimiento especial
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 31,1% emiten que siempre se hace un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo y con un restante 68,9% que nunca.

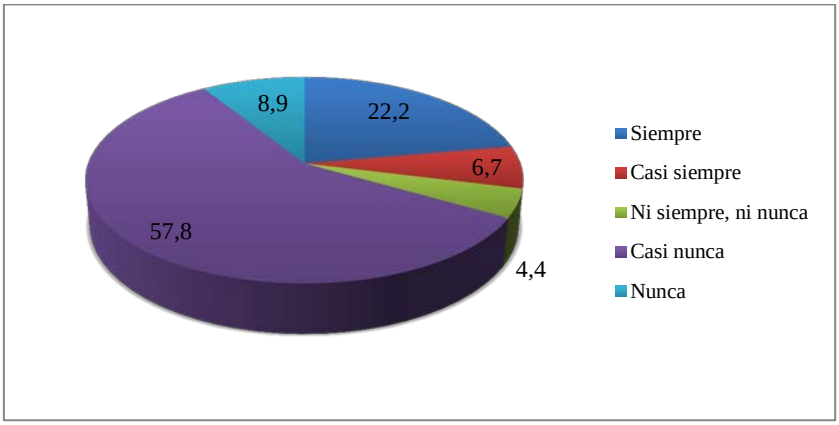
Si la empresa desea destacar y triunfar en el cada vez más competitivo mercado, es indispensable que expanda el potencial y talento de sus empleados. La mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento, alabando no sólo el trabajo realizado y los resultados, sino valorando a la persona por su voluntad, su participación y su implicación en la organización.

Encuesta 10: Reconoce la gerencia los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar

Tabla 11: Logros y el compromiso
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	22,2	22,2	22,2
	Casi siempre	3	6,7	6,7	28,9
	Ni siempre, ni nunca	2	4,4	4,4	33,3
	Casi nunca	26	57,8	57,8	91,1
	Nunca	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 13: **L**ogros y el compromiso
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 33,3% expresan que siempre reconoce la gerencia los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar y con un restante 66,7% que nunca.

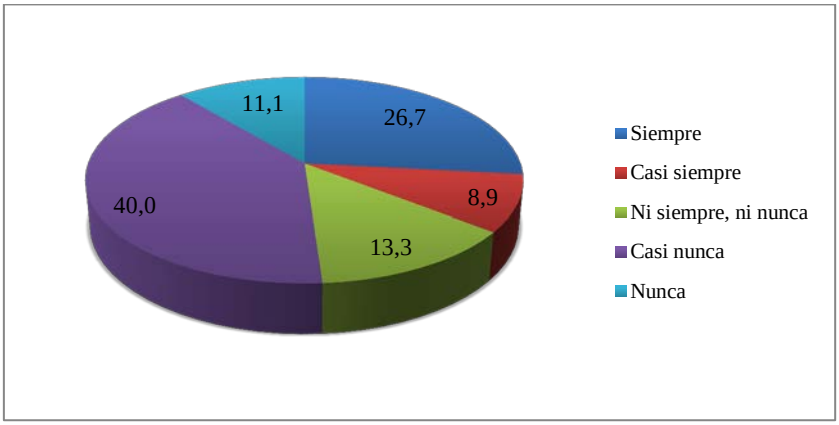
La motivación en la empresa actual se dirige a conseguir que los empleados y el equipo alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo. Para que esto se produzca, es necesario que se generen en los miembros del equipo unas determinadas sensaciones sobre su trabajo por medio de la motivación.

Encuesta 11: Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área

Tabla 12: Responsabilidades y funciones
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	26,7	26,7	26,7
	Casi siempre	4	8,9	8,9	35,6
	Ni siempre, ni nunca	6	13,3	13,3	48,9
	Casi nunca	18	40,0	40,0	88,9
	Nunca	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 14: Responsabilidades y funciones
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 48,9% manifiestan que siempre conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área y con un restante 51,1% que nunca.

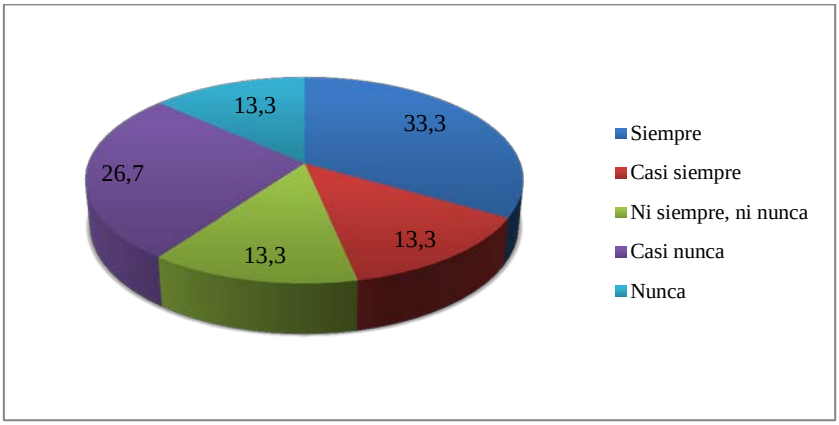
Los esfuerzos combinados de un equipo que trabaja bien juntos logran más que los esfuerzos totales de todos los miembros que hubieran logrado si cada uno trabajara por sí solo. Esto se debe a que muchas de las funciones de negocio son la mejora de la interacción creativa de las personas que cooperan entre sí. Las personas pueden aprender unos de otros, consultarse mutuamente sobre los problemas y llegar a acuerdos sobre las mejores maneras de llegar a las metas.

Encuesta 12: Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión

Tabla 13: Responsabilidades y funciones
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre	6	13,3	13,3	46,7
	Ni siempre, ni nunca	6	13,3	13,3	60,0
	Casi nunca	12	26,7	26,7	86,7
	Nunca	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 15: Responsabilidades y funciones
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 60% expresan que siempre los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión y con un restante 40% que nunca.

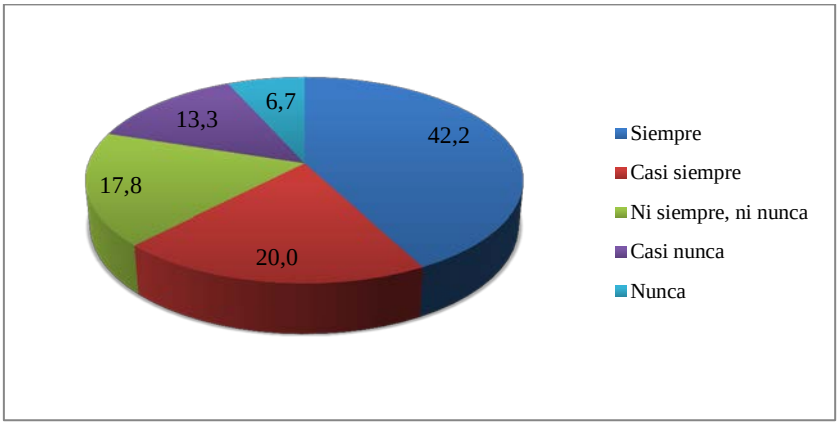
El seguimiento y la evaluación permiten evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción y tu plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, se debe planificar de manera correcta.

Encuesta 13: Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos

Tabla 14: Evalúa pertinencia y suficiencia de los procesos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	42,2	42,2	42,2
	Casi siempre	9	20,0	20,0	62,2
	Ni siempre, ni nunca	8	17,8	17,8	80,0
	Casi nunca	6	13,3	13,3	93,3
	Nunca	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 16: **E**valúa pertinencia y suficiencia de los procesos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 80% emiten que siempre se evalúa la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos y con un restante 20% que nunca.

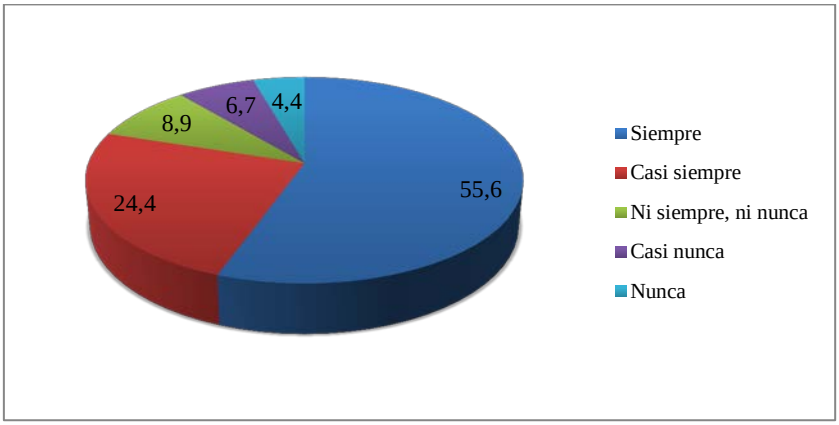
La evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores.

Encuesta 14: Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información

Tabla 15: Medidas de control
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	25	55,6	55,6	55,6
	Casi siempre	11	24,4	24,4	80,0
	Ni siempre, ni nunca	4	8,9	8,9	88,9
	Casi nunca	3	6,7	6,7	95,6
	Nunca	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 17: Medidas de control
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

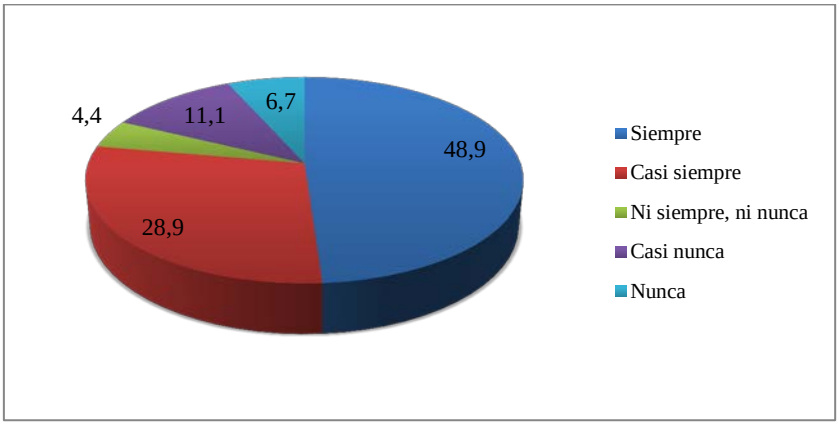
De un total de 45 clientes internos con el 88,9% declaran que siempre Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información y con un restante 11,1% que nunca. Esencialmente, controlar implica la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia. Esto significa, que para poder cumplir eficientemente los panes propuestos debemos desarrollar métodos de medición y control que nos permitan identificar errores o fallas que ocasionen desviaciones entre lo que se ha planeado y lo que se está ejecutando e implantar las medidas correctivas que sean necesarias

Encuesta 15: Los procesos internos muestran que Comunikt S.A., es una empresa competente ágil y organizada

Tabla 16: Procesos internos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	48,9	48,9	48,9
	Casi siempre	13	28,9	28,9	77,8
	Ni siempre, ni nunca	2	4,4	4,4	82,2
	Casi nunca	5	11,1	11,1	93,3
	Nunca	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 18: Procesos internos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 82,2% indican que siempre los procesos internos muestran que Comunikt S.A., es una empresa competente ágil y organizada y con un restante 17,8% que nunca.

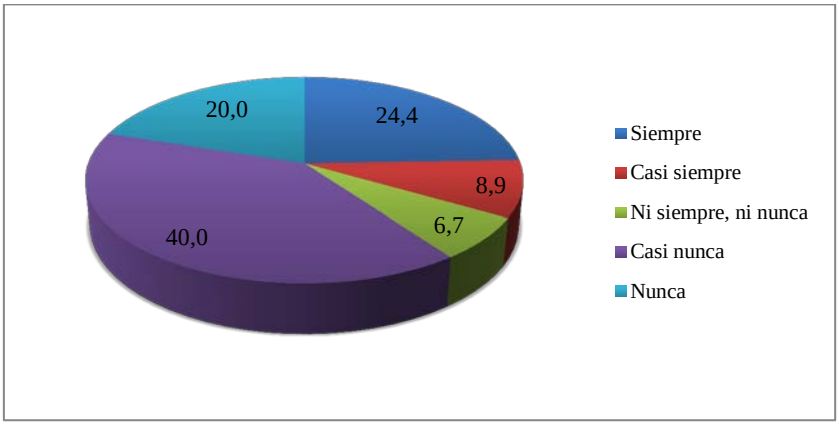
El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños.

Encuesta 16: Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la empresa están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorar mi desempeño

Tabla 17: Programas de entrenamiento
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	24,4	24,4	24,4
	Casi siempre	4	8,9	8,9	33,3
	Ni siempre, ni nunca	3	6,7	6,7	40,0
	Casi nunca	18	40,0	40,0	80,0
	Nunca	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0		

Gráfico 19: Programas de entrenamiento
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso



Análisis e interpretación

De un total de 45 clientes internos con el 40% expresan que siempre los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la empresa están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorar mi desempeño y con un restante 60% que nunca.

Para que una empresa triunfe necesita obligatoriamente de su talento humano altamente capacitado y en aprendizaje continuo. La globalización en la era de la información hace que las personas reconozcan la importancia de la capacitación y del entrenamiento.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Establecido el problema e identificado la variable que componen la hipótesis planteada, se procede a verificarla con la utilización de una herramienta estadística.

La hipótesis a verificarse es la:

La eficiente Gestión del Talento Humano influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: Variable Independiente: Gestión de Talento Humano. Variable Dependiente: Gerencia Estratégica.

Análisis de Chi cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

Planteo de hipótesis

Modelo Lógico

H_o: La eficiente Gestión del Talento Humano NO influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato

H_1: La eficiente Gestión del Talento Humano SI influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato

Modelo Matemático

Ho: O = E
H1: O≠ E

Modelo estadístico

Fórmula del Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

x2 = Chi cuadrado
O = Frecuencia observada
E = Frecuencia esperada

a) Determinación del nivel de significancia

El valor de riesgo que corre para rechazar algo que es verdadero, en este trabajo de investigación es del 5%.

4.3.1. Nivel de Significación

La presente investigación tendrá los valores de X2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,0261, y a 0.01, es igual a: 26,2170, de acuerdo a la tabla consultada (Anexo 2) para el grado de libertad 12. Por lo tanto un nivel de riesgo del 5%, a=5.

Se procesó la información en base a las preguntas: 5 y 8 de la variable independiente y preguntas 12 y 13 de la variable dependiente, como se muestra en la tabla 22 de la frecuencia observada.

4.3.2. Zona de Aceptación o Riesgo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

Grados de libertad y nivel de significación

gl = (c-1)(r-1)

gl = (4-1)(5-1)

gl = (3)(4)

gl = 12

Se encontró el grado de libertad correspondiente: gl = 12

Tabla de Frecuencia observada

Tabla 18: Frecuencia observada

ALTERNATIVAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE		TOTAL
	PREGUNTA 5	PREGUNTA 8	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	
Siempre	6	13	15	19	53
Casi siempre	2	6	6	9	23
Ni siempre, ni nunca	4	3	6	8	21
Casi nunca	22	19	12	6	59
Nunca	11	4	6	3	24
TOTAL	45	45	45	45	180

Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Cálculo de la Frecuencia esperada

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Cálculo de la Frecuencia observada: Variable independiente, pregunta 5

$$fe = \frac{(53)(45)}{180} = 13{,}3$$

$$fe = \frac{(23)(45)}{180} = 5{,}8$$

$$fe = \frac{(21)(45)}{180} = 5{,}3$$

$$fe = \frac{(59)(45)}{180} = 14{,}8$$

$$fe = \frac{(21)(45)}{180} = 6{,}0$$

Tabla de Frecuencia esperada

Tabla 19: Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE		TOTAL
	PREGUNTA 5	PREGUNTA 8	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	
Siempre	13,3	13,3	13,3	13,3	53,0
Casi siempre	5,8	5,8	5,8	5,8	23,0
Ni siempre, ni nunca	5,3	5,3	5,3	5,3	21,0
Casi nunca	14,8	14,8	14,8	14,8	59,0
Nunca	6,0	6,0	6,0	6,0	24,0
					180,0

Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula para calcular el Chi cuadrado:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Calculo del Chi cuadrado (X2)

Tabla 20: Chi cuadrado

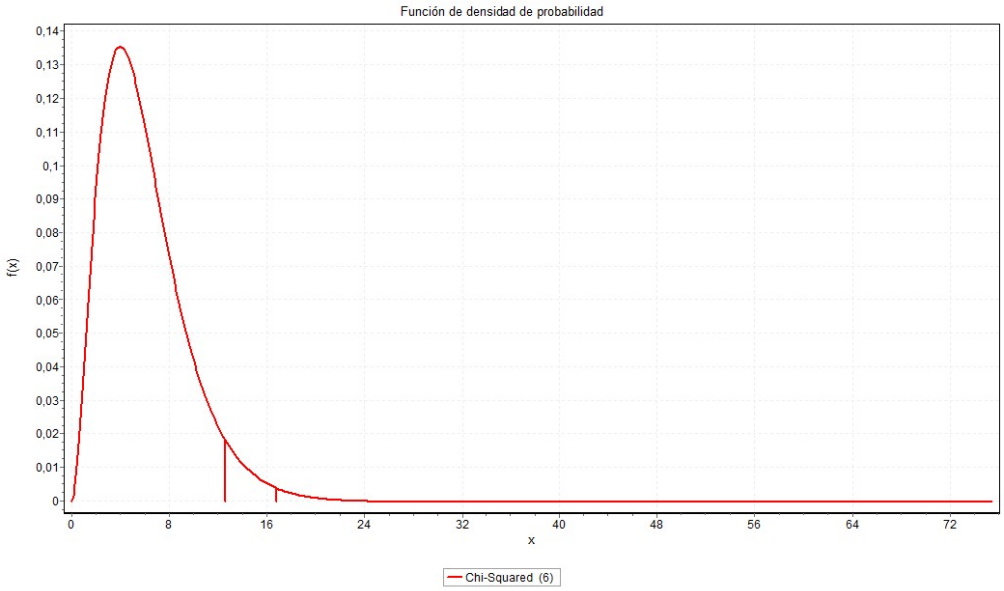
	PREGUNTAS	O	E	0 - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
VI	Pregunta 5/Siempre	6	13,3	-7,25	52,56	3,97
VI	Pregunta 5/Casi siempre	2	5,8	-3,75	14,06	2,45
VI	Pregunta 5/Ni siempre, ni nunca	4	5,3	-1,25	1,56	0,30
VI	Pregunta 5/Casi nunca	22	14,8	7,25	52,56	3,56
VI	Pregunta 10/Nunca	11	6,0	5,00	25,00	4,17
VI	Pregunta 8/Siempre	13	13,3	-0,25	0,06	0,00
VI	Pregunta 8/Casi siempre	6	5,8	0,25	0,06	0,01
VI	Pregunta 8/Ni siempre, ni nunca	3	5,3	-2,25	5,06	0,96
VI	Pregunta 8/Casi nunca	19	14,8	4,25	18,06	1,22
VI	Pregunta 8/Nunca	4	6,0	-2,00	4,00	0,67
VD	Pregunta 5/Siempre	15	13,3	1,75	3,06	0,23
VD	Pregunta 12/Casi siempre	6	5,8	0,25	0,06	0,01
VD	Pregunta 12/Ni siempre, ni nunca	6	5,3	0,75	0,56	0,11
VD	Pregunta 12/Casi nunca	12	14,8	-2,75	7,56	0,51
VD	Pregunta 12/Nunca	6	6,0	0,00	0,00	0,00
VD	Pregunta 13/Siempre	19	13,3	5,75	33,06	2,50
VD	Pregunta 13/Casi siempre	9	5,8	3,25	10,56	1,84
VD	Pregunta 13/Ni siempre, ni nunca	8	5,3	2,75	7,56	1,44
VD	Pregunta 13/Casi nunca	6	14,8	-8,75	76,56	5,19
VD	Pregunta 13/Nunca	Elaborado	6,0	-3,00	9,00	1,50
					X2	30,64

Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

El valor de X2 para los valores observados es de 30,64

Gráfico de decisión

Gráfico 20: Decisión



Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Decisión

Como el X2 calculado es mayor que el de la tabla de significancia, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: La eficiente Gestión del Talento Humano SI influye en la Gerencia Estratégica de la empresa "Comunikt S.A.", de la ciudad de Ambato. Cabe indicar que con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es aceptable.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La gestión del Talento Humano influye directamente en la Gerencia Estratégica de la empresa “Comunikt S.A. la existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia misma de la empresa puede estar en juego en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que logre sus objetivos.

En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal.

El manejo de la gestión del talento humano de la empresa “Comunikt S.A. la realizan en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas

dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal.

El modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va a permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo para su personal, con esta metodología la empresa va a obtener mayor rendimiento de sus trabajadores por lo tanto mayor utilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

La empresa “Comunikt S.A.”, debe promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar la comunicación entre el propietario y personal

Es necesaria la implementación de programas de inducción, capacitación, desarrollo de sus empleados

Se sugiere estrategias para mejorar la situación de su talento humano, estas son:

Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas.

Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de propuesta

Modelo de Gestión de Talento humano por competencias laborales para la productividad.

Nombre de la Empresa:	"Comunikt S.A."
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Mera y Sucre
Teléfono:	0993171060
Beneficiario:	Clientes internos
Responsable:	Leonardo Bladimir Franco Bonoso
Costo:	800 USD

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias laborales va a permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo para su personal, con esta metodología la empresa va a obtener mayor rendimiento de sus trabajadores por lo tanto mayor utilidad.

(Muñoz, 2007), de la Universidad Politécnica Nacional, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en su trabajo de investigación titulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN EL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS APLICADO A PUESTOS OPERATIVOS Y DE COORDINACIÓN: CASO CIUDAD COMERCIAL DEL BOSQUE.", concluye que: El modelo de competencias desarrollado en este trabajo, es susceptible de mejorar continuamente y también de acoplarse a los direccionamientos estratégicos que tome la empresa para la consecución de los objetivos empresariales que se proponga y que Finalmente se puede decir que ha quedado demostrado que el modelo de competencias es susceptible de ser aplicado en todos los subprocesos de la gestión del recurso humano, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichos subprocesos, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos, lo cual genera mejoras para todo el sistema.

Igualmente (Pardo, 2007), de la Universidad de La Salle, Facultad de Formación Avanzada Maestría en administración, en su trabajo de investigación titulado: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS: CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL" Previo a optar al título de Magíster en Administración, concluye que: Todo modelo de gestión del talento humano basado en competencias, debe tomar como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano. Determinando de esta manera, implícitamente todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes y/o necesarios para lograr los

objetivos o el éxito en un puesto de trabajo. Estos grados, podrán ser expresados en término s de una palabra, la cual deberá ser operacionalizada de forma exhaustiva y excluyente, con el fin de permitir ser detectada eficazmente y por cualquier observador de manera precisa; sin embargo, aunque esta afirmación permita de manera universal visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo, es importante recordar que toda organización deberá definir para cada cargo, los criterios de desempeño requeridos para la labor con base en su misión y visión, y en función de su propia realidad empresarial, las condiciones del entorno, su cultura y estructura organizacional. Esto quiere decir, que cada modelo es único e irreplicable en otras organizaciones, ya que la particularidad de cada una de ellas determinarán sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El motivo de realizar esta propuesta es porque actualmente la Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

(Vargas, 2002), establece al respecto que“...desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias.”
Por tanto, el éxito de la aplicación de la Gestión del Talento Humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

La Razón de proponer un Modelo de Gestión por competencias laborales en la empresa “Comunikt S.A.” es porque debe asumir un rol funcional y estratégico, con elementos básicos para comprender la dinámica social en la cual se insertan los empleados para la productividad en el desarrollo empresarial y de sus efectos en la calidad de vida; así

como en la manera de afectar el entorno interno y externo, en la medida en que se constituyen en el lenguaje de acción y políticas que afectan a otros individuos y organizaciones.

6.4. OBJETIVOS

General

Proporcionar un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la productividad de los empleados de la empresa "Comunikt S.A." de la ciudad de Ambato.

Específicos

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa "Comunikt S.A." para identificar los cargos existentes en la empresa.

Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias laborales que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para la empresa "Comunikt S.A.".

Elaborar programa de capacitación para mejorar la productividad de los empleaos de la empresa "Comunikt S.A.".

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Política:

La empresa "Comunikt S.A.", tiene como política empresarial implantar nuevas políticas de compensación, mejora del desempeño

Factibilidad Económica

Se reconoce hoy que es rentable para las empresas y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue en la empresa “Comunikt S.A.”.

Factibilidad Social

Las organizaciones tienen como objetivos el trabajar de manera eficaz en el logro de sus objetivos, pero para ello es de vital importancia definir el estilo de dirección con el cual se va a realizar la gestión para con el Talento humano, ya que es el capital humano el más importante para alcanzar las metas propuestas en toda organización, independientemente de su actividad económica.

Lo anteriormente planteado nos lleva a concluir que la gestión del Talento Humano en la empresa “Comunikt S.A.”, debe enfocarse a la valoración, reconocimiento y mejoramiento continuo del activo más importante de toda organización, estableciendo políticas que sean conscientes de sus necesidades, intereses y proyectos de vida, las organizaciones exitosas reconocen que solo pueden crecer, prosperar y perpetuar si invierten y optimizan sus procesos para el Talento Humano. (Guzman, 2011).

Factibilidad Tecnológica

Los adelantos tecnológicos se han venido desarrollando aceleradamente, pero la aplicación de tecnologías demanda inicialmente de una costosa inversión, sin embargo brindará resultados positivos tanto en lo productivo como en lo económico, ya que la empresa “Comunikt S.A.”, requiere de agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia.

Factibilidad Organizacional:

La Gestión del Talento Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. La empresa "Comunikt S.A.", lleva a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

MODELOS TRADICIONALES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Aunque no se tiene un conocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos humanos en la escena organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está muy ligado al movimiento de Relaciones Humanas promovido por Elton Mayo y sus seguidores, desde hace aproximadamente 60 años. Hasta ese entonces, la mayor preocupación de los directivos de las empresas era el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios del enfoque clásico. (Perrow, 1990, p. 64).

A pesar de que el modelo de Relaciones Humanas no pretende disuadir a los directivos de su preocupación por la eficiencia, lo cierto es que el énfasis se sitúa en los aspectos sociales: grupos informales, actitudes, conflicto, liderazgo, etc., como variables decisivas para el logro de la eficiencia y la productividad.

En efecto, los problemas de ausentismo, rotación, quejas y reclamos, que se estaban convirtiendo en los puntos más críticos de gestión administrativa, tenían un componente humano-psicológico que debía ser estudiado a fondo. (Perrow, 1990, p. 64).

Se conforman, entonces, las áreas organizacionales encargadas de todo un abanico de actividades que van desde la solución de problemas humanos de carácter puramente operativo, hasta lo que hoy se considera una búsqueda legítima de compromiso en la proyección estratégica del área. Esta segunda posibilidad, como se verá más adelante, implica en el mediano y largo plazo, la maximización del potencial organizacional a través de su gente. En este sentido, las áreas de talento y desarrollo humanos dejan de responder reactivamente a las necesidades inmediatas de personal en la organización, para situarse en la dimensión proactiva, identificando con la gerencia general los elementos de consenso necesarios para incorporar, una vez se definen o redefinen la visión, la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos para lograr el cambio.

Por otra parte, su aporte en términos del estudio de las variables demográficas permite identificar el comportamiento de la fuerza laboral en el futuro próximo. Estos ejemplos ilustran la tendencia actual, que refleja la enorme distancia, en relación con el manejo que se le ha dado al área tradicionalmente.

Pero, ¿cuáles han sido los modelos tradicionales de gestión del talento humano? La literatura sugiere que uno de los modelos dentro de la gama de funciones operativas del área es el de Tramitación.

La gestión del área se concentra en el diligenciamiento o tramitación de asuntos relacionados con las personas que entran o salen de la organización.

Se refuerzan las funciones de registro, clasificación y archivo de papeles sobre la vinculación, el retiro de personas, la antigüedad, las evaluaciones de desempeño, el tiempo de servicios, los salarios, las vacaciones, los índices de ausentismo y la rotación.

También, se tramita todo lo relacionado con entidades gubernamentales que regulan los aspectos legales-laborales y de bienestar social del trabajador.

Esta forma de gestión proyecta, obviamente, eficiencia, por el grado de orden interno en el manejo de documentos pero, por otra parte, no puede ser más ajeno a una gestión real del talento y desarrollo de la gente. La gestión tramitadora genera más datos que información, propiamente dicha, razón por la cual no contribuye, significativamente, en la toma de decisiones de carácter estratégico.

Existe un segundo modelo de gestión que cumple funciones operativas de Consejería. Aquí, el énfasis está puesto en el manejo de los problemas personales de los individuos que se desempeñan dentro de la organización, pero puede extenderse al apoyo de las gerencias de las diferentes áreas funcionales, cuando se trata del manejo de la gente. En este sentido, las funciones del área de personal" se orientan a la identificación de una eventual formación de sindicato o, en algunos casos, a la función de vocería efectiva de los trabajadores y, además, a la solución de los problemas cotidianos de la gente.

Igual que en el modelo anterior, el modelo “consejero" no aporta mucho al proceso de planeación porque cumple funciones reactivas. Por otra parte, hay una restricción importante en el manejo de la información, debido al carácter confidencial que asume por tratarse, justamente, de relaciones de consejería.

Otro modelo muy conocido y utilizado en nuestro medio es el que responde a la existencia de sindicatos que ameritan una adecuado tratamiento jurídico- legal. En este modelo, las relaciones laborales tienen un marcado énfasis en los procesos disciplinarios, los pactos y las convenciones colectivas, con el fin de asegurar la armonía organizacional.

Este modelo de Relaciones Industriales todavía ejerce mucha influencia, sobre todo cuando la tendencia en el manejo de los empleados es la de acogerse a lo establecido por la norma. Esta circunstancia genera una doble percepción: en algunos casos hay sentimientos de justicia y equidad y en otros, de desconfianza y claro deterioro del clima organizacional. Una de las cosas más negativas para este modelo es el desgaste por el excesivo dominio de los aspectos contractuales sobre otras actividades del área.

La información que se maneja cumple una función vital para los procesos de negociación, pero no trasciende a la toma de decisiones de carácter estratégico.

Un cuarto modelo que se considera una extensión del modelo de Relaciones Industriales es el de Control. Este modelo se caracteriza por ejercer un enorme poder en la organización, al manejar todos los aspectos operativos que tienen que ver con la gente. Por el área deben pasar todos los requerimientos, las aprobaciones, los cambios, etc. El manejo de escalas salariales es estricto, de tal manera que ninguna decisión puede hacerse sin pasar por el área de “personal". En ocasiones, la sensación que se tiene es que la organización es rígida e inflexible en su estructura. El apego a normas y procedimientos hace imposible la eficiencia y la agilización de los procesos, sacrificando metas significativas para la organización. La información se maneja a nivel ejecutivo, en las reuniones de planeación, solamente como justificación de las necesidades que tiene el resto de la organización.

Esquemas más recientes identifican la gestión del área como entidad Asesora. Esta función responde, en el diseño organizacional, al staff de apoyo. En este sentido, la labor es menos operativa y más orientada a la prestación de un servicio basado en el conocimiento y experiencia propios del área, que resultan indispensables para las necesidades de la gerencia y la organización.

En este sentido, se esperan los requerimientos de capacitación, inducción, entrenamiento o desarrollo que planteen las distintas áreas, para prestar el apoyo que satisfaga esas necesidades.

La dificultad más evidente para este tipo de gestión es que normalmente se trabaja sin planeación, por la índole misma del enfoque. El manejo de la información es parcial o algo fragmentado, pues se utiliza sólo lo que pueda ser significativo para dar respuesta a un área específica.

EL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Buena parte de las organizaciones de países industriales avanzados están incorporando, o esperan incorporar, un modelo de gestión para el área de talento humano, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización.

Se habla, entonces, de la necesidad de generar planes estratégicos del área, que se encuentren unidos al plan estratégico global para dar curso a una planeación estratégica renovadas. Este tipo de planeación destaca la importancia del medio ambiente interno de la organización, desde el punto de vista estratégico, frente a la importancia atribuida tradicionalmente al medio ambiente externo de la organización, representado en producto, mercado y tecnología. Ese medio ambiente interno, traducido en talento humano, es lo que obliga a pensar en la dimensión del compromiso del área y de las demás áreas, para el logro y mantenimiento del éxito organizacional. Sobre esta base, es importante señalar la agenda que de corto a mediano plazo debe cumplir el área responsable de la dimensión humana en la organización. A continuación se señalarán los aspectos fundamentales de esta agenda, para posteriormente replantear la magnitud del compromiso de la gerencia del talento y desarrollo humanos, que responda a la actual visión estratégica de la organización.

LA AGENDA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI

La convicción de que en lo sucesivo, el éxito organizacional va a depender de la capacidad organizacional sugiere una agenda de compromisos del área de gerencia del talento humano, que debe incluir los siguientes aspectos:(Ulrich, 1991)

El registro de los cambios en el comportamiento demográfico de la fuerza laboral y su impacto futuro, en términos de conocimientos y habilidades requeridos, para responder a las condiciones del medio ambiente externo.

La creación de un sentido de pertenencia por parte de la gente que conforma la organización, que se traduzca en mejores relaciones con los clientes externos.

El fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo de equipo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo, frente a la poca estabilidad laboral que ofrece hoy por hoy la organización.

La preparación para la complejidad y el cambio. No esperar la influencia del medio ambiente externo.

Anticiparse y promover el cambio de adentro hacia afuera.

La generación de una visión estratégica renovada en donde se le brinde la misma importancia a la etapa de formulación del plan que a las etapas de ejecución y evaluación. En otras palabras, fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos

El ejercicio del liderazgo para la ejecución de esta agenda pero, además, la convicción de la presencia del líder como resultado del cumplimiento de la misma.

Ahora bien, la pregunta que surge en cuanto a quién debe asumir el reto del área en la gestión del talento humano de la organización, será el tema que se expondrá a continuación.

6.7. METODOLOGÍA. PLAN DEL MODELO OPERATIVO

Se presenta en este apartado, la manera en que se desarrolló la propuesta del “diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias laborales para mejorar la productividad de los empleados de la empresa “Comunikt S.A.” de la ciudad de Ambato.

El desarrollo consta de seis etapas del modelo que de manera ordenada y lógica conforman la propuesta de un modelo de gestión de talento humano.

Etapa I. Se determina un diagnostico situacional, por medio de un diagrama de causa y efecto, y a través de una matriz FODA de la empresa “Comunikt S.A.”

Etapa II. En la segunda etapa se define la misión y la visión del modelo así como también las políticas y estrategias del modelo.

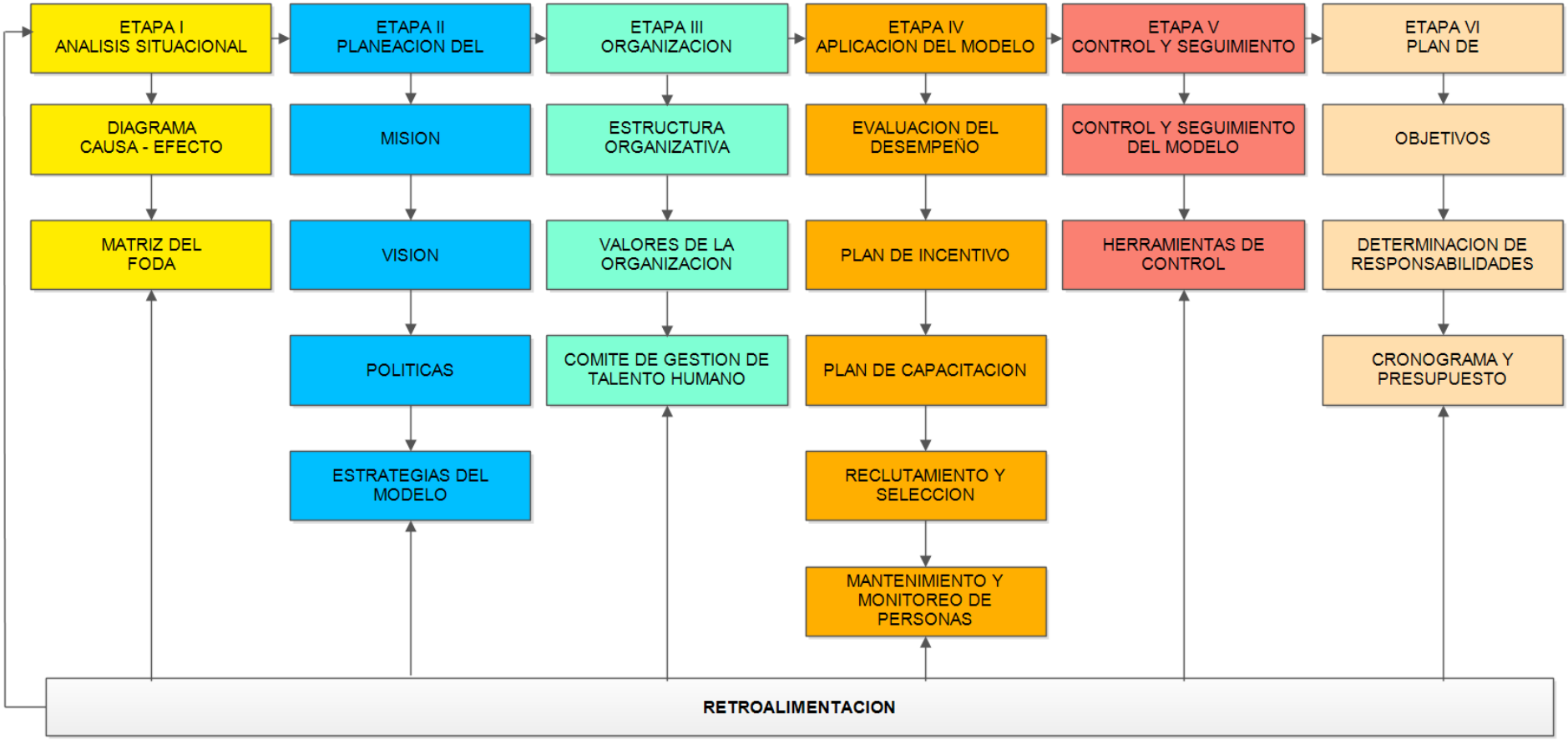
Etapa III. En la tercera etapa está conformada por la organización, la cual es integrada por una estructura organizativa los valores organizacionales y el comité de gestión de talento humano.

Etapa IV. En la cuarta etapa se presenta la aplicación del modelo y está conformada por el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño, diseño de un plan de incentivo, plan de capacitación, reclutamiento y selección de personal con el objeto de presentar una propuesta integral del mismo.

Etapa V. La quinta etapa está conformada por el control y seguimiento del modelo con el objeto de garantizar el éxito del modelo y la consecución de los objetivos propuestos.

Etapa VI. La sexta etapa está conformada por el plan de implementación que contiene todos los lineamientos necesarios para implementar de manera exitosa del modelo.

ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Fuente: Internet

ETAPA I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE EMPRESA “COMUNIKT S.A.”

Está conformada por la combinación de dos herramientas situacionales:

- Diagrama causa y efecto.
- Matriz FODA.

El objetivo principal es presentar de manera fehaciente como se encuentra el sector actualmente, determinar el entorno donde se desempeñan y descubrir las principales debilidades del sector para la elaboración de las estrategias posteriormente.

a. Diagrama causa y efecto

Este identifica cuales son los problemas principales y secundarios que aquejan a la empresa, determinando las causas en las diferentes áreas, los cuales son:

- Capacitaciones
- Incentivos
- Evaluaciones

La segmentación de estas áreas permite conocer de manera precisa los problemas primarios y secundarios (conformados por las dificultades detectadas y que se presentan en el diagrama bajo cada uno de los problemas primarios presentados en el programa).

Los problemas de las **capacitaciones** son:

- Capacitaciones excluyentes
- Pocas capacitaciones

Los problemas de los **incentivos** son:

- Programas de incentivos inadecuados
- Programas de incentivos excluyentes
- Los programas no cumplen con los objetivos propuestos

Los problemas de las **evaluaciones** son:

- Evaluaciones excluyentes
- Evaluaciones esporádicas
- Métodos inadecuados de evaluación
- Los métodos no garantizan el rendimiento del personal

La totalidad de estos problemas primarios y secundarios influye “en la baja productividad en los empleados de la empresa “Comunikt S.A.”, lo cual indica las necesidades de crear un modelo que permita solucionar dicho problema.

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

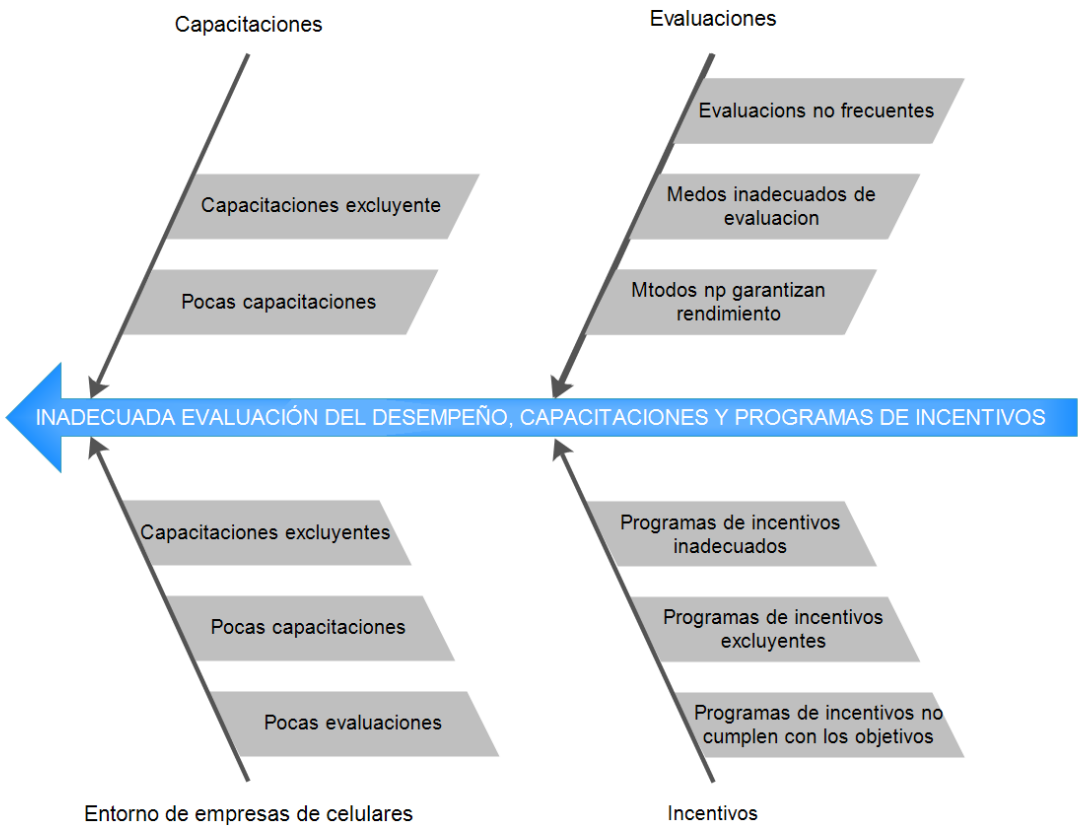


Gráfico: Causa - efecto
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Matriz FODA

Antes de plantear a fondo lo que es el modelo de Gestión de Talento Humano, es necesario conocer la situación actual de la empresa, además se profundiza en el análisis del sector después de haber realizado el diagrama de causa y efecto.

El análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades que son las variables internas que puede controlar la empresa, así como el análisis de las oportunidades y amenazas que se escapan de las manos de empresa "Comunikt S.A." pero que pueden ser tomadas en cuenta.

El análisis de las fortalezas se basa en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desarrolla el sector cuya función es evaluar el ambiente interno de este mismo y también las debilidades propias del sector.

Se analiza el contexto que contiene el modelo de gestión de talento humano en las empresas telefónicas, con sus posibilidades de implementación y las alternativas que ofrecen mayor perspectivas de crecimiento, esto lo constituyen las oportunidades, y por otra parte se evalúan las amenazas que representa un obstáculo para su crecimiento.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Estructura organizativa formal dentro de la cual existe un departamento de recursos humano. • Diversidad de productos • La mayoría de compañías poseen manuales administrativos actualizados • La mayoría de compañías brindan capacitaciones • La mayoría de compañías ofrecen planes de carrera.	• Factibilidad de acceder a apoyo de instituciones públicas o privadas para el entrenamiento y capacitación del personal. • Apoyo técnico de MOVISTAR • Oportunidad de incrementar la rentabilidad de la empresa, a través de la mejora de la productividad en su personal de venta.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Programas de capacitaciones excluyentes. • Evaluación del desempeño inadecuada. • Evaluación del desempeño esporádica y excluyente, ya que no incorporan a los ejecutivos de ventas independientes. • No existe un programa de incentivo que motive al logro de los objetivos. • Programas de incentivos excluyentes, ya que no incorporan al personal de ventas independientes.	• Fuga de capital humano a otras compañías sino se brinda la motivación adecuada. • Fuerte competencia entre las empresas de celulares. • Competencia desleal, debido a que existen compañías extranjeras operan en el mercado local.

Cuadros 5: Matriz del FODA
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

ETAPA II: PLANEACIÓN DEL MODELO

a) Misión:

La misión debe representar la razón de la existencia de la empresa, como finalidad como motivo de conducta o a la creación de la misma que pretende servir.

Tiene que incluir los objetivos esenciales del negocio y normalmente enfocarse fuera de la empresa, entendiendo las exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

Debe traducir la filosofía de la empresa, formulada generalmente por sus fundadores o creadores, a través de su comportamiento y acciones que incluyen los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización.

La declaración de la misión, se encuentra en el corazón del trabajo en equipo permitiendo que sus miembros permanezcan concentrados y con energía, dándole vida y potencia a su trabajo.

Debe estar bien escrita, proporcionar inspiración y motivación, ser realizable, desafiante.

La misión debe de tener 10 características principales, como interrogante que debe ser capaz de responder las cuales se enumeran a continuación:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados: ¿Compite la empresa geográficamente?
- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas?

- Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?
- Efectividad reconciliadora: ¿Cuáles son las instituciones claves relacionadas con la empresa?
- Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

A continuación se presenta una propuesta de misión para la empresa "Comunikt S.A.":

MISIÓN
Ser una empresa especializada en el ramo de los celulares y que además promueva el desarrollo del talento humano, dentro de un marco de confianza de las personas y de relaciones armoniosas con la comunidad y el medio ambiente.

Cuadros 6: Misión
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

b) La visión:

Debe estar orientada hacia lo que la empresa quiere ser. Debe ser asumida como un proyecto que se busca materializar dentro de cierto plazo además de establecer una identidad común frente a los propósitos de una organización para orientar el comportamiento del personal respecto al destino que la compañía desea construir y realizar. Como una descripción imaginativa y alentadora del papel de los objetivos futuros de las organizaciones, que les permite ver más allá de su entorno actual y de su posición competitiva, las empresas enfocadas a la gestión de talento humano debe tener clara su visión.

La visión de una empresa es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro. Es el escenario en el cual se pretende llegar por medio de un planteamiento estratégico.

Tomando en cuenta las siguientes características se puede definir una visión:

- Posición: ¿Dónde se estará posicionada en el mercado?
- Mercado a cubrir en el largo plazo: ¿Qué mercado geográfico se atenderá?
- Producto: ¿Cuáles productos permitirán en crecimiento?
- Fortaleza que generan la evolución: ¿Qué características harán mejor a los productos?
- Concepto de sí misma: ¿Cuáles ventajas competitivas serán determinantes para alcanzar el éxito de los productos?
- Impulsores: ¿Qué impulsores motivaran el crecimiento de la empresa?
- Compromiso con la sociedad: ¿Qué compromiso se tiene con la sociedad si se logra el crecimiento?
- Filosofía: ¿Cuál es la prioridad en valores y principios de la empresa?
- Alcance: ¿Cuál es el fin del crecimiento de la empresa?
- Calidad inspiradora: ¿motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

A continuación se presenta una propuesta de visión para la empresa “Comunikt S.A.”:

MISIÓN
Ser una empresa especializada en el ramo de los celulares y que además promueva el desarrollo del talento humano, dentro de un marco de confianza de las personas y de relaciones armoniosas con la comunidad y el medio ambiente.

Cuadros 7: Visión
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

c) Políticas del Modelo

Para que el modelo de Gestión de Talento Humano pueda ejecutarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta algunas políticas que contribuyan en el proceso de desarrollo del mismo, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

- Inducir al personal a los cambios que se generen con el nuevo modelo que se aplicara.
- Evaluar el desempeño del empleado que trabaja actualmente en el departamento de ventas, para compararlo con su evaluación futura.
- Impartir una capacitación a todo el personal involucrado en el cambio, de manera que se adapte con mayor facilidad a los cambios.
- Evaluar la motivación del plan de incentivo actual para compararlo con los resultados del nuevo plan de incentivos.
- Mantener una comunicación horizontal, sin fronteras, que permita todos los miembros del equipo estar consciente de todo lo que sucede, generando un clima organización agradable.
- Lograr una mayor productividad haciendo buen uso del modelo.
- Lograr la máxima productividad mediante las capacitaciones y la mejor calidad del personal.
- Lograr la máxima motivación del personal, mediante la aplicación adecuada del plan de incentivos.

d) Estrategias del Modelo:

Tomando como insumo principal el diagnóstico realizado a las compañías aseguradoras mediante la investigación de campo el establecimiento de las estrategias se deriva de la matriz FODA (situación actual) y el establecimiento de una misión y visión (futuro deseado). De dicha combinación se derivan las estrategias generales del modelo que son los siguientes: Programa de capacitación, evaluación del desempeño, plan de incentivos y estrategias generales.

En primer lugar se deberán definir los objetivos y metas de cada una de estas variables mencionadas y luego habrá que definir las políticas que promoverá la integración de los participantes para lograr el éxito deseado.

- **Estrategias:**

Se define como estrategia los medios por los cuales se logran los objetivos, el propósito de estas es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar adaptando los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando sus riesgos.

- **Objetivos:**

Los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual o un estado futuro deseado.

- **Metas:**

Son los puntos de referencia o aspiraciones que la organización debe lograr con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes, cualitativas y prioritarias.

- **Políticas:**

La forma por medio de la cual, las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para lograr esfuerzo con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones.

- **Acciones:**

Son las medidas o hechos a ejecutar, para la ejecución de las estrategias propuestas.

Por medio de estos se pretende definir de manera específica las estrategias del modelo de gestión de talento humano en las principales áreas.

A continuación se presentan algunas de las estrategias que se deberán considerar para la implementación del modelo de gestión de talento humano:

1) Evaluación del desempeño:

Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de los diferentes actores, para aplicar el modelo de Gestión de Talento humano.

a) Objetivo:

Lograr que la empresa "Comunikt S.A." mejore la herramienta de evaluación del desempeño y utilicen activamente para lograr el buen desarrollo de su talento humano.

b) Meta:

Realizar al menos una evaluación del desempeño al personal, dentro del periodo de enero a diciembre.

c) Políticas:

- Inducir al personal con los cambios que se generan con la nueva herramienta a implementar.
- Involucrar al personal de ventas dependientes e independientes en las evaluaciones del desempeño que la empresa realizara.

- Evaluar el desempeño profesional antes de implementar la herramienta, para compararlo posteriormente con los resultados que se obtendrán al implementar la nueva herramienta de evaluación.
- Mantener una comunicación abierta con todos los miembros que se verán involucrados en los cambios para generar un clima organización agradable.

d) Acciones:

Aplicar la evaluación del desempeño al personal de ventas una vez al año.

2) Plan de incentivos.

Fomentar un sistema de incentivos y/o beneficios para el trabajador que garantice la motivación y el rendimiento del personal.

a) Objetivo:

Aumentar la productividad y motivación de los ejecutivos de ventas dependientes e independientes, mediante los incentivos para el desarrollo del talento humano.

b) Meta:

Aplicar al menos tres incentivos al personal, que garanticen su mejoría salarial y de reconocimiento por su trabajo.

c) Políticas:

- Inducir al personal de los cambios que se genere a través del nuevo plan de incentivos.
- Involucrar al personal de ventas dependientes e independientes en los planes de incentivos que implementara la empresa.

- Evaluar la motivación y productividad del personal de ventas, antes de implementar el plan de incentivos, para comparar resultados después de su implementación.

d) Acciones:

Dar al personal incentivos de ventas, para mejorar la productividad.

- Inducir al personal de los cambios que se genere a través del nuevo plan de incentivos.
- Involucrar al personal de ventas dependientes e independientes en los planes de incentivos que implementara la empresa.
- Evaluar la motivación y productividad del personal de ventas, antes de implementar el plan de incentivos, para comparar resultados después de su implementación.

d) Acciones:

Dar al personal incentivos de ventas, para mejorar la productividad.

ETAPA III: ORGANIZACIÓN

a) Estructura organizativa

Se propone una estructura organizativa en la gerencia de recursos humanos para poder desarrollar el modelo de gestión de talento humano, que sea capaz de poder brindar creatividad, motivación y calidad del talento humano.

1. Funciones de la gerencia de gestión de talento humano

- **Gerencia de Recursos Humanos con enfoque en la gestión de talento humano.**

La gerencia de recursos humanos va ser la encargada de supervisar las funciones del departamento, crear políticas, supervisar la implementación del modelo, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el talento humano de la organización.

- **Reclutamiento y Selección**

Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten, además analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen el mayor potencial para el desempeño de las funciones y posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.

- **Sueldos y Salarios**

Lograr que todos los trabajadores perciban una remuneración justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto, además de administrar los incentivos y bonificaciones.

- **Evaluación del desempeño.**

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades, mediante el uso de herramientas científicas que proponen en el presente documento.

- **Capacitaciones**

Será la encargada de desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar los planes de capacitación para mejorar constantemente el talento humano de la empresa.

- **Coordinación del comité de talento humano**

A través de esta coordinación se tendrá un enlace directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento humano, con el objeto de evaluar los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

2. Valores de la organización.

Basados en el concepto de valor, características que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente en una organización para facilitar el cumplimento de la misión y la visión y los objetivos de la misma, a continuación se presentan los valores de una organización enfocada a la gestión de talento humano:

- **Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades:** Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestros clientes, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida o actividad económica.

- **Innovación:** Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos y productos, para un mejor desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.
- **Sinergia:** Aprovechamiento concertado de las competencias de los integrantes de la empresa, para que al trabajar de manera conjunta, produzca resultados mayores que la suma de los logros se obtendrían trabajando individualmente.
- **Responsabilidad de resultados con empoderamiento:** Actuar de acuerdo con responsabilidades asignadas y las facultadas y recursos otorgados a cada individuo y área de la empresa, orientados al logro de los resultados acordados.
- **Integridad:** Actuar con principios éticos, de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.
- **Productividad:** Cumplir los objetivos rentables propuestos, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.
- **Actitud de aprendizaje:** Disposición permanente del aprendizaje y deseo de superación que permita el crecimiento personal e institucional.

3. Perfil del ejecutivo con enfoque en la gestión de talento humano.

Por calidad del talento humano se entiende el perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus cualidades humanas, a continuación se presentan las características deseables del perfil de un ejecutivo:

- **Habilidades:** Hace referencia a las capacidades y las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos.
- **Adaptación al cambio:** Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad situaciones nuevas y para adaptarse a los cambios positiva y constructivamente.
- **Creatividad e innovación:** Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir las metas comunes.
- **Visión de futuro:** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.
- **Ética:** Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.
- **Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber al cumplimento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
- **Lealtad y sentido de pertenencia:** Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.
- **Adhesión a normas y políticas:** Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
- **Orientación al servicio:** Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Actitudes:** Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad en particular.
- **Entusiasmo:** Es la energía y la disposición que se tiene que realizar una labor particular, es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
- **Persistencia:** Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta concebirlo.

b) Comité de Gestión de Talento Humano.

1. Pasos para la formación del comité

- **Visualizar el equipo**

Para que el equipo llegue a desempeñar bien su trabajo, deben hacer las cosas en conjunto, se debe definir el propósito y las metas, conocer las razones de estar juntos como equipo y los resultados que se esperan de ellos.

Lo que se busca es crear una cedula de equipo o identificación que contenga la información necesaria que permita a las personas que lo integran estar conscientes de las razones, propósitos y objetivos a los cuales están encaminados, se presenta a los miembros unos con otros y se les expresa porque se agruparon, conociéndose y estando ellos conscientes de sus metas como equipos.

- **Establecer las reglas**

Las reglas o normas básicas, servirán como estándares gracias a los cuales los integrantes del equipo se consideran confiables unos a otros, desarrollar las reglas fundamentales sentara las bases para la confianza como el ingrediente más importante en el éxito del comité.

2. Objetivos del comité

Objetivo General:

Implementar el modelo de gestión de talento humano; para aumentar la productividad de los ejecutivos de ventas de empresa “Comunikt S.A.”

Objetivo Específicos:

- Implementar, evaluar y elaborar informes sobre la herramienta de evaluación 360°.
- Supervisar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de bonificación.

- Evaluar la productividad y motivación de los ejecutivos de ventas.

3. Funciones y responsabilidades del comité.

Las funciones y responsabilidades del comité, estarán enfocados al logro de los objetivos y metas comunes por lo que se presenta un listado de sugerencias que se pueden utilizar para el desempeño del comité.

- Crear una identidad del equipo.
- Promover el trabajo en equipo y hacer públicos los resultados de estos.
- Facilitar la comunicación con la alta gerencia.
- Identificar problemas.
- Análisis de problemas.
- Proponer soluciones de problemas.
- Facilitar y apoyar las decisiones de equipos.
- Retroalimentación constante.
- Influir y participar en los cambios de la organización.
- Elaboración de metas y objetivos que estén de acuerdo con los de la organización.
- Revisar el avance de las metas y objetivos del modelo.
- Promover auto evaluación y evaluación del comité.

Cada comité determinará las funciones y responsabilidades de acuerdo a las metas y objetivos de la organización.

ETAPA IV: APLICACIÓN DEL MODELO

a) Evaluación del Desempeño

1. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2. Evaluación 360º

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan a las personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El 360º como comúnmente se le conocen es un instrumento muy versátil, que puede ser aplicado a muchos aspectos dentro de la organización, es una manera sistematizada de tener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular de un departamento o una organización, ello permite que se le utilice de muy diferente manera para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La tendencia es de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales como los personales situación que se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea.

3. Cómo opera la evaluación de 360º

Se recopila la información a través de cuestionarios que han sido llenados por las personas que están evaluando al empleado, con esta información es posible crear reportes escritos de diferentes diseños, en lo que se pueden hacer sumatorias por categorías de puntos investigadas, se pueden dar resultados en el orden de los puntos de investigación, se pueden hacer listados por los puntos que logran la mayor calificación o que obtuvieron las menores calificaciones. Toda esta información sirve como suministro para el desarrollo de equipos de trabajos, desarrollo de carreras, planeación de estrategias, cambio organizacional, además es una herramienta importante para identificar a los altos potenciales del personal, completar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

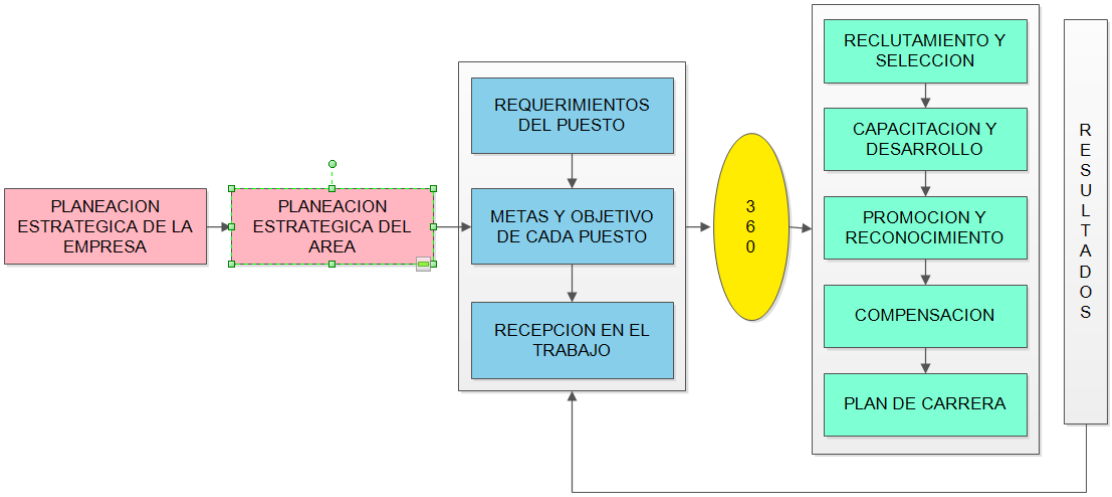
4. A quien evalúa la herramienta 360°

Esta herramienta de evaluación puede ser utilizada para evaluar a personas con posiciones gerenciales, equipos, profesionales sin personal a cargo, al personal de ventas y otros equipos de soporte de la empresa. En el caso particular del modelo que se propone la herramienta debe ser utilizada al evaluar el desempeño profesional; tanto personal de ventas dependientes como independientes.

5. La Gestión de Talento Humano con la evaluación 360º

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente con la opinión de una persona, obteniendo consenso se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no solo crecimiento de metas.

A continuación se presenta el esquema del modelo de evaluación de 360º.



Fuente: Internet

El modelo de evaluación 360º propicia lo siguiente con su explicación:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación lo que permite asegurar el candidato adecuado por el puesto solicitado
- Se definen planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la carrera de avance.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Proporciona información objetiva y cuantificado respecto a áreas claves del desempeño difícil de medir como los son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas y otros.
- Provee información para la planeación del desarrollo individual.

Todo lo anterior es en términos generales lo que un modelo de evaluación de 360º, puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia del ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesaria para un óptimo desempeño en el puesto.

6. Beneficios de la evaluación 360º

- Es un sistema participativo por lo que tiene mayor credibilidad por parte de los empleados.
- Garantiza mayor autenticidad de las respuestas debido a la confidencialidad.
- Permite detectar las evaluaciones distorsionadas en comparación con el promedio general.
- Es una excelente fuente de información para el proceso de retroalimentación y
- desarrollo.

7. Herramientas de Evaluación

A continuación se presenta las herramientas de evaluación propuesta por el grupo para realizar las evaluaciones al personal de ventas, tanto por el personal interno y por los clientes, para ser aplicada para evaluar al personal de ventas dependientes como independientes.

b) Plan de Incentivos

1. Objetivos del plan de incentivos

- Establecer lineamientos y políticas para el pago de comisiones a los ejecutivos de ventas de celulares.
- Proponer un plan de incentivo que mejore la motivación y el desempeño de los ejecutivos de ventas; para mejorar la productividad de los mismos.
- Definir la forma de pago de los incentivos que serán dados a los ejecutivos de ventas.

2. Plan de incentivo y la gestión de talento humano

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero eso no es suficiente por lo que es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible a desempeñar su desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes. La gestión de talento humano propone programas de incentivos flexibles y variables que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

3. Beneficios de la implementación del plan de incentivos

- Aumentar la motivación del personal de ventas
- Aumentó de la productividad de los ejecutivos de ventas
- Mejora en la atención al cliente
- Mayor lealtad del personal hacia la empresa
- Mejoramiento de la imagen de la empresa

4. Propuesta de Incentivos

a. Descripción del Trabajo

La Propuesta del plan de incentivos está diseñada para aumentar la productividad de los ejecutivos de ventas de la “Comunikt S.A.”, que se dedican a la comercialización de los diferentes productos de celulares que ofrecen las compañías.

b. Objetivos.

- Aumentar la productividad de los ejecutivos de ventas.
- Aumento de la motivación del personal de ventas.
- Establecer la forma que serán dados los incentivos

c. Propuesta de Herramientas a utilizar en el Plan de Incentivos

1) Comisiones

Consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas concebidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado, es un sistema muy útil ya que remunera el esfuerzo y las ventas concebidas. A continuación se presenta la propuesta de comisiones, que puede ser utiliza la empresa, por los diferentes productos de celulares ofertados por las compañías.

Cuadro de incentivos

TIPOS DE INCENTIVOS	OBJETIVOS	VENTAJAS
COMISIONES	Establecer una tasa fija de porcentaje de remuneración sobre ventas, como salario.	• Los vendedores tienen el mayor incentivo posible. • Facilidad en la forma de cálculo y comprensión.
BONIFICACIONES	Motivar al personal al cumplimiento de metas, para obtener un pago compensatorio adicional.	• Tiene la ventaja de dar una paga mayor, cuando el empleado realiza mayor esfuerzo. • Ayuda al incremento de la productividad.
INCENTIVOS	Estimular aún más el trabajo del vendedor, ya que puede percibir una retribución en efectivo o en especie	• Se les motiva a alcanzar los objetivos cuantitativos y cualitativos establecidos. • Hacer más extensa la distribución. • Vender más a los clientes
PLAN COMBINADO	Reducir la incertidumbre de los vendedores y mantener la fidelidad de estos.	• Facilidad para motivar a la fuerza de ventas para que logre los objetivos específicos de comercialización de la empresa. • Flexibilidad en el diseño, por lo que cada empresa tiene la facilidad de diseñarlo de acuerdo a los objetivos que pretende.

Cuadros 8: Incentivos
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

2) Propuesta de concursos para motivar a la fuerza de ventas

Consiste en premiar el esfuerzo de la fuerza de ventas; con el objeto de mantenerlos motivados y mantener altos índices de productividad.

A continuación se presenta una propuesta de un concurso, que puede ser utilizado por las compañías aseguradoras, cabe mencionar que esto queda a discreción de las empresas, los premios pueden variar de acuerdo a cada compañía.

Concurso para la Fuerza de Ventas

Nombre del Concurso: Lugar turístico de destino.

Objetivo del Concurso: Incrementar la productividad y motivación de los ejecutivos de ventas, para aumentar los niveles de ventas de la compañía.

Fecha de Inicio: Fecha Finalización:

Políticas del concurso: • El premio será ganado por el ejecutivo que venda mayor número de pólizas y mayor recaudo de ingresos entre las fechas estipuladas en el concurso. • El premio será entregado en reunión de los ejecutivos posterior a la fecha de finalización, para evitar especulaciones. • El premio es intransferible. • El premio debe ser utilizado en los próximos seis meses, después de entregado el premio.

Cuadros 9: Concurso para la fuerza de ventas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

3) Bonificación

Se denomina así, la retribución que percibe el vendedor en efectivo o en especie, para estimular más aun su trabajo, esta cifra es independiente de su remuneración que percibe a través de comisiones, ya que son diferentes. Las bonificaciones se reciben cuando se alcanzan los objetivos cuantitativos establecidos previamente.

- **Objetivo de la bonificación:**

    - Aumento de la productividad.
    - Mejorar la presencia de la empresa en el mercado.
    - Aumentar la cartera de clientes.
    - Incentivar a los vendedores.

Monto de la meta:	Porcentaje a pagar:	Bono
50000	0,004	200

c) Plan de Capacitación

1. Objetivos del plan de capacitación.

- Proporcionar un plan de capacitaciones a la empresa “Comunikt S.A.”, para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas tanto interno como externo.
- Proporcionar una herramienta para mejorar el capital humano de las empresas de “Comunikt S.A.”.
- Proponer un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo del personal de ventas para que beneficie a la empresa.

2. Proceso de entrenamiento

- **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas
- **Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento
- **Evaluación:** Verificación de los resultados del entrenamiento

d) Desarrollo de programa de entrenamiento.

1. Diagnostico

Según la investigación de campo realizada a las compañías aseguradoras ubicadas en el área metropolitana de san salvador, se detectaron que poseen varios problemas y se mencionan a continuación:

a. Baja productividad
b. Mal servicio al cliente
c. Capacitaciones esporádicas
d. Poco trabajo en equipo
e. Pocas capacitación sobre liderazgo
f. Capacitaciones excluyentes
g. Técnicas de ventas

2. Diseño

El diseño del plan de capacitación consta de varias partes para su elaboración los cuales se describen a continuación:

a. Nombre de la capacitación:

Este comprende el tema principal de la capacitación que se impartirá a los trabajadores y estará presentado en la parte superior del cuadro para indicar a la persona encargada de la capacitación el nombre del curso que se impartirá.

b. Objetivos de la capacitación:

Los objetivos de la capacitación son útiles para dar a conocer lo que se pretende logra a impartir una temática específica a los trabajadores, pues en ello se plasmara la

importancia de la capacitación, así como también el por qué se debe impartir y los beneficios que obtendría la empresa y el trabajador.

c. Duración de la capacitación:

En esta parte el portafolio de inversión se debe plasmar el tiempo duración que tomara impartir la capacitación, como un total de horas incluyendo horas clase, evaluaciones y otros.

d. Metodología de la capacitación:

Esta comprende como el instructor va a trabajar en el desarrollo de la capacitación, este puede dividir el tiempo que utilizara para desempeñar la capacitación, dividiendo el tiempo en la parte oratoria, parte para los ejercicios y parte para la evaluación, colocando el tiempo que se utilizara para cada uno de estos.

e. Cantidad de tópicos:

En este parte se presentara la cantidad de tópicos los cuales serán impartidos en la capacitación y que tienen relación con el tema principal de la capacitación.

f. Los tópicos:

Dentro del plan de capacitación se debe presentar el nombre de los tópicos generales de la capacitación en orden descendentes, los tópicos deben de contener los nombres de la capacitación.

g. Contenido:

Este conformado por todos los puntos que se desarrollaran para cubrir el tópico mencionado de tal forma que el contenido sea satisfactorio para abarcar las distintas temáticas que se necesitan para satisfacer el tema.

h. Hora de los contenidos:

En esta parte se presentan las horas que se tardara para llevar a cabo, cada uno de los tópicos al momento de desarrollar cada uno de los contenidos expuestos.

i. Materiales:

En esta parte se indican los materiales que se deberán entregar a cada uno de los participantes, haciendo una pequeña descripción de los materiales didácticos que serán utilizados por el trabajador al momento de recibir la capacitación.

A continuación se presenta la propuesta de plan de capacitación, para los ejecutivos de ventas de la empresa “Comunikt S.A.”:

Nombre de la Capacitación		Trabajo en Equipo	
Objetivos:		1. Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal de ventas dependiente e independiente. 2. Mejorar el ambiente laboral, implementando técnicas del trabajo en equipo	
Duración:		8 horas	
Metodología a utilizar:		• Técnicas expositiva (4 horas) • Trabajo en Grupo (2 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora)	
N°	**TÓPICO**	**CONTENIDO**	**Hs**
1	Conocimientos de los objetivos de la empresa	• Conocimientos amplios sobre la empresa (misión, visión, políticas empresariales y otros). • Conocimientos de los objetivos de la empresa. • Reglamento interno.	1
2	Conocimiento del departamento de ventas	• Identificar los objetivos del área de trabajo. • Identificación del puesto de trabajo.	1
3	Conocimiento del trabajo	• Responsabilidades del puesto de trabajo.	1
4	¿Qué es el trabajo en equipo?	• Para qué sirve el trabajo en equipo • Que se logra con el trabajo en equipo • Quienes aplican el trabajo en equipo	2
5	¿Por qué se debe trabajar en equipo?	• Para lograr los objetivos empresariales • Logro de las metas individuales y del departamento	1
6	Beneficios e importancia	• Identificación de beneficios • Identificación de la importancia del trabajo en equipo	2
Material: • Cuadernillo para apuntes • Lápiz y borrador • Manual con los términos de estudio • Pizarra y borrador			

Cuadros 10: Capacitación trabajo en equipo
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Nombre de la Capacitación		Técnicas de auto aprendizaje	
Objetivos:		1. Aprender a hacer más eficiente en el entorno laboral. 2. Desarrollar la mayoría de técnicas que sean de utilidad para el mejor desempeño laboral.	
Duración:		8 horas	
Metodología a utilizar:		• Técnicas expositiva (3 horas) • Trabajo en Grupo (3 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora)	
N°	**TÓPICO**	**CONTENIDO**	**Hs**
1	Desarrollo del deseo de aprender	• Como saber que se debe aprender • El deseo y la necesidad de aprender • Identificación de las necesidades de aprendizaje	1
2	Seleccione una actividad que desea aprender	• Como identificar las necesidades que se desean aprender con facilidad • Desempeño de las actividades	2
3	Observe con cuidado la actividad o desempeño	• El método de la observación • Como se deben observar las actividades que se desean aprender • Identifique los pasos o puntos críticos	2
4	Memorización de las tareas	• Identificación de las tareas • Memorice cada uno de los pasos en su orden lógico.	1
5	¿Cómo mantener listo para comenzar a aprender?	• Atención a los procesos • Atención a las técnicas • Atención a las personas especialistas • Como preguntar	1
6	¿Cómo aplicar lo aprendido?	• Como se debe aplicar lo aprendido • Aplicación de los conocimientos en las labores diarias	1
Material: • Cuadernillo para apuntes • Lápiz y borrador • Manual con los términos de estudio • Pizarra y borrador			

Cuadros 11: Capacitación técnicas de autoaprendizaje
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Nombre de la Capacitación		Técnicas de logro en el desempeño	
Objetivos:		1. Capacitar al personal sobre técnicas y principios de cómo evaluar y controlar el rendimiento para mejorar la productividad. 2. Permitir a los trabajadores tener criterios para orientarse sobre los resultados.	
Duración:		8 horas	
Metodología a utilizar:		• Técnicas expositiva (3 horas) • Trabajo en Grupo (3 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora)	
N°	**TÓPICO**	**CONTENIDO**	**Hs**
1	Describir las competencias de un puesto de trabajo	• Concepto de competencia laboral • Concepto de análisis de puesto • Concepto de descripción de puestos • Ejercicio practico	1
2	Evaluación del rendimiento	• Concepto de rendimiento • Criterios de evaluación del rendimiento • Medidas del trabajo • Factores que originan una evaluación eficiente	2
3	Control del rendimiento del personal	• Definición sobre el control de rendimiento • Tipos de control sobre el rendimiento • Etapas de control	2
4	Aplicar técnicas para solucionar problemas laborales	• Conceptos de motivación • ¿Qué no es motivación? • Escala de necesidades • Causas de la motivación en la gente • Barreras de motivación • Teorías y estudios de la motivación	3
5	Aplicar principios y elementos de la comunicación	• Concepto de comunicación • Elementos del proceso de la comunicación • Canales y vías de la comunicación • Responsabilidades del supervisor en la comunicación	2
Material: • Cuadernillo para apuntes • Lápiz y borrador • Manual con los términos de estudio • Pizarra y borrador			

Cuadros 12: Técnicas de logro en el desempeño
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Nombre de la Capacitación		Técnicas de ventas	
Objetivos:		1. Capacitar al personal sobre diferentes técnicas de ventas y dar a conocer más la diversidad de productos de la empresa. 2. Brindar las herramientas necesarias para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas.	
Duración:		8 horas	
Metodología a utilizar:		• Técnicas expositiva (3 horas) • Trabajo en Grupo (3 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora)	
N°	**TÓPICO**	**CONTENIDO**	**Hs**
1	¿Qué son las ventas de celulares?	• Concepto de ventas • Mercado de celulares	1
2	Técnicas de ventas	• ¿cómo vender el producto? • ¿cómo ganar la confianza del cliente? • ¿cómo determinar las necesidades del cliente? •	2
3	Estrategias de ventas	• ¿Qué es una estrategia? • ¿Cómo aplicarla? • ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	2
4	¿Cómo maximizar la venta del producto?	• ¿cómo vender la cultura del seguro? • Ofertas o diversidad de productos • ¿Cómo cerrar un trato exitoso?	3
Material: • Cuadernillo para apuntes • Lápiz y borrador • Manual con los términos de estudio • Pizarra y borrador			

Cuadros 13: Técnicas de ventas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

Nombre de la Capacitación		Servicio al cliente	
Objetivos:		1. Capacitar al personal de ventas para que el trato a los clientes de la compañía sea de una forma cortes y adecuado. 2. Disminuir las quejas por parte de los clientes.	
Duración:		8 horas	
Metodología a utilizar:		• Técnicas expositiva (3 horas) • Trabajo en Grupo (3 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora)	
N°	**TÓPICO**	**CONTENIDO**	**Hs**
1	Importancia de servicio al cliente	• ¿Quién es el cliente? • Importancia de servicio al cliente • ¿Cómo ayudar al cliente?	1
2	Lo fundamental para la primera impresión	• ¿Qué es la primera impresión? • Presentación personal ante el cliente • Puntualidad	2
3	El ciclo del servicio	• ¿Qué es el ciclo del servicio? • Fases del ciclo del servicio • Duración del ciclo del servicio	2
4	Cliente interno y cliente externo	• Diferencia entre cliente interno y externo • ¿Cómo tratar al cliente interno y externo? • ¿Cómo brindar el valor agregado al cliente interno?	3
Material: • Cuadernillo para apuntes • Lápiz y borrador • Manual con los términos de estudio • Pizarra y borrador			

Cuadros 14: Servicio al cliente
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

e) Reclutamiento y selección. Reclutamiento.

1. Objetivos.

- Conocer las técnicas de reclutamiento adecuadas para la correcta aplicación del modelo.
- Conocer el perfil del candidato idóneo para satisfacer las necesidades de talento humano que requiera la empresa.
- Conocer el proceso de selección del talento idóneo para la empresa.

2. Mercado de recursos humanos.

Se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las empresas, además son un conjunto de candidatos que pueden optar a satisfacer una necesidad de talento humano cuando sea necesario.

3. Concepto:

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y que cumplan con el perfil deseado por la empresa.

A continuación se presente las diferencias entre reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Los cargos cubiertos son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectiva.
Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados que puedan ascender a puestos mejores y puedan desarrollar su carrera profesional en la administración.	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

Cuadros 15: Reclutamiento interno - externo
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

4. Técnicas de reclutamiento

- **Avisos en periódicos**

Consiste en publicar un anuncio explicando las características del puesto deseado y el perfil deseado del candidato y otra información como el nombre de la empresa y la forma de hacer contacto con la empresa.

- **Agencias de reclutamiento**

Son instituciones que proveen de candidatos a las empresas con que ellos contienen en sus bases de datos.

- **Universidades o escuelas especializadas.**

La empresa divulga las necesidades de contratar personal a través de estas instituciones que son una fuente de candidatos.

Existen otras técnicas de reclutamiento mencionadas en el capítulo dos pera estas son las más idóneas para este tipo de empresas.

Cabe mencionar que no se amplía mucho en este tema debido a que la empresa según la investigación realizada y el diagnostico situacional de esta está realizando esta actividad de acuerdo a lo que el modelo de Gestión de Talento Humano, por lo tanto no se le proponen herramientas diferentes a las que actualmente utilizan.

Selección

1. Objetivos

- Detectar al personal idóneo para la empresa con el objeto de llenar puestos vacantes.
- Conocer las técnicas de selección idóneas adecuadas, para el modelo de Gestión de Talento Humano.

2. Concepto.

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones del mercado laboral.

3. Técnicas de selección.

- **Entrevista de selección**

Es una herramienta de selección muy utilizada por las organizaciones y consiste básicamente en una serie de preguntas directas al candidato, para conocer las características de este y otras características que el entrevistador considere necesarias.

- **Pruebas de conocimientos**

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y especifico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

- **Pruebas psicométricas**

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de del comportamiento referente a las actitudes de las personas, además son utilizadas como medida del desempeño.

- **Pruebas de personalidad**

Son pruebas que detectan rasgos personales de los candidatos, además nos muestran las posibles tendencias del comportamiento personal del candidato ante ciertas condiciones.

A continuación se describe las categorías de técnicas de selección para ser implementados en la Gestión de Talento Humano.

Entrevistas de Selección

- Entrevista dirigida
- Entrevista libre

Pruebas de conocimiento o capacidad

- Generales
    - Cultura general
    - Lenguas

- Específica
    - Conocimientos técnicos
    - Cultura profesional

Pruebas psicométricas

- Pruebas de actitud

- Generales
- Específicas

Pruebas de personalidad

- Expresivas
  - PMK

- Proyectivas
  - Rorschach
  - Prueba del árbol

- Inventarios
  - de motivación
  - de interés

Técnicas de simulación

- Psicodrama
- Dramatización

Existen otras técnicas de selección, pero estas son las más idóneas para este tipo de empresa.

f). Mantenimiento y Monitoreo de persona.

1. Relaciones con los empleados

Los gerentes, jefes y supervisores son los encargados de controlar a los subordinados como parte de su trabajo.

Pues estos enfrentan diversas contingencias internas y externas y están sujetos a múltiples problemas internos y externos y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte, tabaquismo, alcohol, problemas que afecten el desempeño de personas y otros, algunas de estas consiguen superarlas solas pero otras no, y estos se convierten en empleados problemáticos.

Por lo que el gerente debe convertirse en el soporte y guía de estos para ayudarlos a solventar estos problemas y además ayudarlos a superar todas estas debilidades y con esto potenciar el talento humano de estos.

2. Diseño de programa de relaciones con los empleados.

- **Comunicación.** La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación.** La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su opinión.
- **Protección.** El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles repercusiones.
- **Asistencia.** La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- **Disciplina y conflicto.** La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto

Programas de sugerencias

Está diseñado para solicitar, evaluar e implantar sugerencias ofrecidas por los empleados y recompensar aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la organización.

Disciplina progresiva

Es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario; consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento, antes de que sea despedido de la organización. El procedimiento de disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia cada uno de los cuales implica un castigo que aumenta en severidad conforme persiste el comportamiento deseable.

En general el sistema de disciplina progresiva utiliza de tres a cinco etapas, las pequeñas violaciones de la política de la organización requieren intervenciones del supervisor directo que aplica los pasos iniciales del proceso.

A continuación se presenta un ejemplo de disciplina progresiva en cuatro etapas.

AMONESTACIÓN VERBAL	AMONESTACIÓN ESCRITA	SUSPENSIÓN	DESPIDO
El empleado comete una falta grave.	**El empleado comete otra falta grave semejante.**	**El empleado comete de nuevo otra falta grave semejante.**	**El empleado comete de nuevo otra falta grave semejante**
Recibe una amonestación verbal del superior para que no repita otra falta semejante, porque tendrá una sanción más severa	Recibe una amonestación escrita en que se La advierte que la repetición de la falta grave tendrá una sanción más severa.	Recibe una suspensión del trabajo, sin remuneración durante una semana. Recibe una amonestación escrita en que se le advierte que una nueva falta grave semejante provocara su despido de la empresa.	Es despido de la empresa por justa causa.

Cuadros 16: Disciplina progresiva en cuatro etapas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

3. Monitoreo de personas. Banco de datos de RH

Funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, los datos

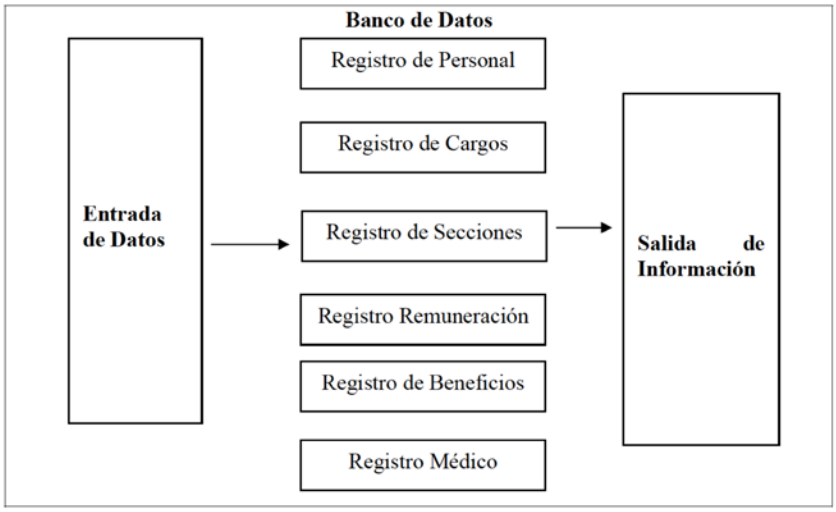
sirven para formar juicios o la solución de problemas y tomar cursos de acción de acuerdo a la información del expediente de cada empleado.

Sistema de información de RH

Es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar, validar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización. El sistema de información para la gestión de talento humano, cubre los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica de talento humano.
- Formulación de los objetivos y programas de acción.
- Registros y controles de personas para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima de salarios, ausencias y retrasos.
- Informe sobre cargos y secciones.

A continuación se presenta los insumos básicos para el banco de datos, para ser implementado en el modelo de gestión de talento humano:



Fuente: Internet

Jornadas de trabajo

Es el número de horas diarias, semanales o mensuales que el empleado debe cumplir para atender su contrato individual de trabajo y satisfacer la convención colectiva de trabajo. La jornada prevé determinar la jornada de entrada y de salida en los días laborales con cierto margen de atrasos o de anticipaciones. De este modo en muchas organizaciones las personas se deben adaptar a la rigidez de la jornada de trabajo.
Muchas empresas dan prestaciones a sus empleados, se les plantean algunas alternativas:

1. Calendario anual: establece los días laborales y los llamados puentes (días feriados y los fines de semana). Al no trabajar estos días, la compensación se puede hacer los sábados o extender la jornada laboral en una hora más.
2. Vacaciones colectivas: medio de simplificar el calendario y reducir los costos laborales. Cuando se ausenta un trabajador se cubren la ausencia repartiendo las funciones de la persona entre sus compañeros.

ETAPA V: CONTROL Y SEGUIMIENTO

a) Control y Seguimiento del Modelo

Esta etapa consiste en determinar las medidas de control del modelo y conocer si el modelo está dando los resultados propuestos y además determinar cualquier deficiencia y tomar las medidas correctivas.

El control y seguimiento del modelo de gestión de talento humano se puede realizar mediante las preguntas:

¿Se lograron los objetivos que se buscaban con la implementación del modelo, se cumplieron las políticas y objetivos?

Dando respuesta a estas interrogantes se podrá evaluar los resultados y encontraremos las siguientes preguntas en el proceso de evaluación.

1. Evaluación a nivel empresarial.

A nivel empresarial se pretende lograr y obtener como resultado lo siguiente:

- Aumento de la productividad.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejor clima organizacional.
- Mejores relaciones entre jefes y empleados.
- Aumento de la eficiencia.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos.

A través de la implementación efectiva del modelo se obtendrá como resultado:

- Aumento de la motivación del personal.
- Personal mejor capacitado y de mayor calidad.
- Aumento de la productividad.
- Mejoras en las habilidades del personal.
- Aumento de la eficiencia individual del empleado.
- Cambio de actitudes y comportamientos del talento humano.
- Reducción de la rotación del personal.
- Aumento de la fidelidad del personal hacia la empresa.

3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

- Aumento de la productividad.
- Mejor atención al cliente.
- Mejora en la eficiencia.

4. Revisar el progreso

Cuando se toma la decisión de implementar el modelo se le debe comunicar al personal para obtener ideas y sugerencias del personal de venta y además esto mejora el clima organizacional.

Considerando las acciones seguidas con la implementación del modelo de gestión de talento humano, se debe determinar si se ha logrado el progreso deseado con la implementación del mismo, y junto a los jefes y el personal analizar si se ha logrado el desempeño propuesto y tomar las medidas correctivas de ser necesario.

De esta manera mantener un círculo de seguimiento y control constante.

b) Cuadro de las acciones a evaluar y resultados esperados

Etapas a Evaluar	Acciones a Evaluar	Resultados	Responsable
Etapa I	• Diagnostico causa y efecto. • Análisis FODA	• Se identificaron los principales problemas detectados. • Se aumentaron las fortalezas de la compañía.	Gerencia de Recursos Humanos
Etapa II	• Políticas del modelo. • Estrategias del modelo.	• Se hacen propuestas para incentivar la motivación del personal. • Se presentan los planes de capacitaciones, plan de incentivos y evaluación del desempeño.	Gerencia de Recursos Humanos
Etapa III	• Comité de gestión de talento humano.	• Se conformó el comité. • Se cumplieron los objetivos del comité. • Desarrollaron las funciones efectivamente el comité.	Gerencia de RRHH y el Comité de gestión de talento humano
Etapa IV	• Evaluación del desempeño. • Plan de incentivos. • Plan de capacitación.	• Se utilizaron las herramientas de • evaluación del desempeño, incentivos de capacitación. • Se aumentara la productividad del personal. • Se mejorara la motivación. • Se mejorara la atención al cliente. • Se mejorara la imagen de la empresa.	Gerencia de RRHH y el Comité de gestión de talento humano.

Etapas a Evaluar	Acciones a Evaluar	Resultados	Responsable
Etapa V	• A nivel empresarial. • A nivel de recursos humanos.	• Se ejecuto efectivamente el control de las etapas.	Gerencia de RRHH y el Comité de gestión de talento humano.
Etapa VI	• Se cumplieron los objetivos del plan de implementación. • Se cumplió con el cronograma de actividades y el presupuesto.	• Se implementara efectivamente el modelo. • Se dio a conocer a todo el recurso humano involucrado sobre la implementación del modelo. • Se definieron las acciones y linimentos a seguir para implementar el modelo.	Gerencia de RRHH y el Comité de gestión de talento humano.

Cuadros 17: Acciones a evaluar y resultados esperados
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

c) Cuadro de herramientas y control de las etapas

Etapas	Herramientas	Solución
Etapa I	Elaboración de diagnóstico causa y efecto para comparación. Elaboración análisis FODA para comparar.	Si se cumplen los objetivos del análisis para detectar las principales problemáticas.
Etapa II	Ficha de control de actividades. Comprobar la implementación de las políticas y estrategias a través de informes.	Se cumplen los objetivos previstos en el desarrollo de actividades y por presentar las políticas y estrategias del caso.
Etapa III	Evaluación del comité a través de las herramientas de evaluación del desempeño propuestas. Evaluación de los objetivos y resultados, a través de informes.	Se cumple el objetivo, por ser el comité el responsable de aplicar todo lo propuesto en el modelo.

Etapas	Herramientas	Solución
Etapa IV	Ficha de control de actividades. Ficha de evaluación de resultados. Informe de resultados obtenidos por la implementación.	Da cumplimiento por el desarrollo del modelo propuesto, por dar solución a los principales problemas detectados.
Etapa V	Ficha de control de actividades. Retroalimentación de resultados a través de la comparación e informes.	Se puede comparar en la retroalimentación que desarrollan las diferentes etapas propuestas.
Etapa VI	Informe para medir el crecimiento de la productividad y del mercado. Ficha de control de actividades. Informe de resultados obtenidos para la retroalimentación.	Si se cumple al implementar el modelo, por el hecho de un mayor incremento en la productividad. Además de reflejarse en los resultados obtenidos.

Cuadros 18: Herramientas y control de las etapas
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

d) Herramientas propuestas para el control.

1. Ficha de control de actividades

Área a la que pertenece_____Periodo: desde_____hasta_____

Objetivo de la actividades o descripción analítica:				
Actividades	**Frecuencia**			
	Diaria	**Semanal**	**Quincenal**	**Mensual**
1.				
2.				
3				
4				
5				

Cuadros 19: Ficha de control de actividades
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

2. Ficha de evaluación de resultados de los involucrados.

Área a la que pertenece …….periodo: desde…….. hasta…….

Conteste solamente una sola alternativa

1: insatisfactorio 2: Totalmente satisfactorio

1	La misión y objetivos están por escrito y son, claros, razonables y motivantes.	1	2	3	4	5
2	Los miembros involucrados apuntan hacia el cumplimiento de las metas y están comprometidos con la misión.	1	2	3	4	5
3	El trabajo a realizar se planea se organiza y se lleva a la práctica de manera eficaz.	1	2	3	4	5
4	Las juntas de trabajo son oportunas, participativas y productivas.	1	2	3	4	5
5	Se mantiene bien informado al personal acerca de eventos, datos o cambios que lo afecten.	1	2	3	4	5
6	Existe liderazgo claro, eficaz que ayuda y proporciona apoyo para el cumplimento de los objetivos.	1	2	3	4	5
7	La comunicación entre los involucrados es clara, abierta y sin barrera	1	2	3	4	5
8	Existe una política de puertas abiertas entre la autoridad y los subordinados.	1	2	3	4	5
9	Se evalúa y revisa frecuentemente y de manera periódica el avance hacia los objetivos.	1	2	3	4	5
10	Existe un ambiente organizacional agradable y de confianza que ayuda a la consecución de los objetivos.	1	2	3	4	5

Tabla 21: Evaluación de resultados de los involucrados
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

3. Informe para medir el crecimiento de la productividad

Encargado del informe: _____ **Fecha del informe:** _____

Indicadores de crecimiento	1 trimestre		2 trimestre		3 trimestre		4 trimestre	
	Año actual	Año anterior	Año actual	Año anterior	Año actual	Año anterior	Año actual	Año anterior
Ingreso por ventas								
Utilidades del periodo								
Total de gastos por periodo								
Número de clientes								
Número de clientes internos								
Resultado de la evaluación de los clientes al personal								
Número de quejas o inconvenientes								

Tabla 22: Informe para medir el crecimiento de la productividad
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

ETAPA VI: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Objetivos

General.

Proporcionar a las compañías aseguradoras ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, una guía para la implementación del modelo de gestión de talento humano.

Específicos.

- Dar a conocer al recurso humano de la empresa la implementación del modelo de gestión de talento humano.
- Establecer los lineamientos básicos para poner en práctica el modelo de gestión de talento humano en la empresa "Comunikt S.A."
- Determinar las acciones que se deberán desarrollar, para que el modelo de gestión de talento humano se ejecute efectivamente.

2. Plan de acción

a. Importancia

Con el plan de implementación se da a la organización una orientación de cómo aplicar el sistema, los requisitos, las personas responsables y el compromiso que esto significa para todos los elementos de la organización, además es importante porque se tienen las pautas del proceso y desarrollo que debe seguir la aplicación del modelo en la fuerza de ventas.

b. Lineamientos generales

Para que el modelo de gestión de talento humano, se aplique de manera eficiente y eficaz, es necesario establecer lineamientos que regulen y orienten el desarrollo del mismo, por lo que se presentan a continuación los requisitos mínimos con los que debe contar la organización para implantar el modelo:

- La organización debe contar con una misión, visión, políticas y estrategias bien definidas.
- Financiamiento y participación activa de la alta dirección y de todos los miembros, que se verán involucrados en el modelo comprometiéndolos para asegurar el éxito.
- Se deberá constar con un grupo o comité multidisciplinario encargado de la implementación del modelo, que sea activo, con autoridad, imparcial y abierto a las ideas que provengan de cualquier área de la empresa especialmente a la unidad de ventas de la empresa.
- El proceso de la aplicación del modelo debe ser comunicado a todos los miembros de la organización que se verán involucrados, de manera que se obtenga la cooperación y el compromiso de cada uno de ellos.
- Para la aplicación del modelo se requiere la participación activa de los altos ejecutivos, jefes, supervisores, gerentes de mercadeo y de recursos humanos y de los ejecutivos de ventas específicamente.

c. Políticas institucionales.

Estas deberán ser utilizadas como estándares de conducta dentro del comportamiento de los empleados.

- Los empleados deben actuar conforme a la misión y visión, los cuales estarán expuestos en lugares visibles como un recordatorio permanente de la razón de ser la institución.
- La calidad en el servicio debe ser la misma para todos los clientes, sin distinción alguna.

- La mística de trabajo debe ser de liderazgo en el servicio al cliente, cortesía y amistad.
- Capacitar al personal involucrado con la implementación del modelo.
- Reconocer el cumplimiento de los objetivos y metas del modelo por medio del plan de incentivos y otros.

d. Presentación, revisión y aprobación del modelo por parte de las autoridades de la empresa

Se debe presentar el modelo al Gerente, que es el encargado de tomar la decisión acerca de su aprobación, es necesario describir en que consiste el modelo. La importancia, el proceso de desarrollo, su funcionamiento y las ventajas que le proporcionara a la organización.

Las autoridades revisaran el documento minuciosamente y se harán las observaciones y modificaciones necesaria.

Posteriormente las autoridades de la empresa darán la aprobación para la puesta en marcha del modelo; una vez autorizado el modelo se notificara a los gerentes sobre la implementación del modelo para el departamento de ventas.

e. Divulgación del modelo

Una vez aprobado el modelo de gestión de talento humano, la empresa deberá dar a conocer a el recurso humano involucrado de los diferentes niveles jerárquicos, el nuevo modelo, orientándolos y proponiendo a los involucrados los nuevos conceptos, procesos, acciones y condiciones de lo dispuesto que ayudaran a mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas, la atención al cliente y la calidad del recurso humano a través de la capacitación.

Para esto, se deberá programar una reunión con los gerentes involucrados, informándoles los beneficios que traerá consigo la implementación del modelo en su fuerza de ventas.

f. Recursos a utilizar

- **Humanos.**

Es necesario que el personal involucrado tenga una riqueza de conocimientos y experiencias, lo cual ayudara en el proceso de desarrollo del modelo con el objeto de desarrollarlo con éxito.

- **Materiales.**

Para la aplicación del modelo de gestión de talento humano, es necesario contar con elementos básicos del proceso que permitirá la maximización de los resultados, entre estos recursos se tienen: Recursos Humanos, infraestructura física adecuada, ayudas audiovisuales (retroproyector, proyector de multimedia, televisor, portafolios, material didáctico y otros), y tecnología actualizada, que son necesarias para la puesta en marcha del modelo.

- **Económicos**

La organización deberá contar con recursos financieros necesarios; para la implementación del modelo que deberán estar considerada como un punto importante el presupuesto anual.

3. Determinación de responsabilidades

Para la implementación del modelo de gestión de talento humano, es necesario delegar responsabilidades a cada una de las personas que participan en el proceso.

a. Junta Directiva y altos ejecutivos.

Las personas que forman la junta directiva son los responsables de aprobar la puesta en marcha del modelo, además de facilitar las condiciones idóneas que garanticen el éxito de dicho proceso.

b. Asesor especialista en el tema.

Al obtener la aprobación para la puesta en marcha del modelo, es necesario establecer el responsable de liderar el proceso de implantación, para esto se deberá contratar un especialista en el tema que será el encargado de guiar la implementación del modelo.

c. Comité encargado del proyecto.

Este comité tendrá la responsabilidad junto con el asesor, de liderar el proceso de desarrollo e implementación del modelo; así como divulgarlo a los involucrados reuniéndose constantemente con estos.

PLAN DEL MODELO OPERATIVO

Fases o etapas	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo
Concienciación	Sensibilizar a los empleados que el modelo de gestión influye en la productividad	Conferencias sobre modelos de gestión de talento humano	Humanos Equipo de computación Materiales de oficina Documentos bibliográficos	Leonardo Franco Bonoso	Dos semanas
Planificación	Establecer modelos de gestión de talento humano	Análisis de textos para la conocer modelos de gestión de talento humano.	Humanos Proyector Computadora Memoria flash Copias Documentos bibliográficos	Leonardo Franco Bonoso	Dos semanas
Ejecución	Realizar capacitaciones sobre los temas propuestos	Aplicar el modelo durante las capacitaciones	Humanos Equipo de computación	Gerente Leonardo Franco Bonoso	Dos semanas
Evaluación	Evaluar los resultados logrados de la aplicación del modelo de gestión de talento humano	Aplicación de encuestas y entrevistas tanto a empleados como ejecutivos	Humanos Instrumentos, fichas de observación	Gerente Leonardo Franco Bonoso	Permanente

Cuadros 20: Plan del modelo operativo
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

6.8. ADMINISTRACIÓN

El éxito de esta propuesta depende mucho del gerente y de todos los empleados que conforman la empresa "Comunikt S.A.", que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Gestión humana. Las diferentes áreas que conforman la empresa, también será la encargada de realizar la evaluación permanente con el fin de analizar los resultados de la aplicación de la propuesta y tomar las decisiones pertinentes.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El investigador de la empresa será el encargo de evaluar la propuesta en periodos que considere pertinentes para la una toma de decisiones más efectiva.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué Evaluar?	La implementación de modelo de Gestión del Talento Humano
¿Por qué Evaluar?	Para determinar la eficacia de la propuesta
¿Para Que Evaluar?	Para beneficiar el logro de los objetivos
¿Con que Criterios?	Pertinencia, coherencia, afectividad
¿Indicadores?	Cuantitativos y Cualitativos
¿Quién Evalúa?	Leonardo Franco Bonoso
¿Cuándo Evaluar?	Concluida la aplicación de la propuesta
¿Cómo Evaluar?	Observación
¿Fuentes de información?	Clientes internos
¿Con qué evaluar?	Guía de observación

Cuadros 21: Previsión de la evaluación
Elaborado por: Leonardo Bladimir Franco Bonoso

MARCO REFERENCIAL

Bibliografía

Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración.* Caracas, Venezuela.

Rivas, I. (1995). *Técnicas de Documentación Investigación I.*

Balestrine, M. (1998). *Como realizar un Proyecto de Investigación.* Caracas, Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Gerber, M. (s.f.). *Consultora Equipo de Desarrollo Humano*. Obtenido de http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53

Marquez, S. C. (2000). *Gerencia Estratégica en la Industria para el Tercer Milenio.* Lima.

Bruner, L. (s.f.). *Clima organizacional*. Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

Laudon, K. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital*. México: Peason.

Werther, W., & Davis, H. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Solana, R. (1983). *Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio.* Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

5Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Pearson Prentice Hall.

Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimiento organizacional: estratégias e modelos.* San Paulo: Blücher.

Wierner, Y. (1998). *Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. Academy of Management Review.*

Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation.* Princeton, Van Nostrand.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management.Upper Saddle River.* New Yersey: Prentice-Hall.

De Cenzo, D., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management.* New York: John Wiley & Sons.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones.* Mc Graw Hill.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management.* New Yersey: Burr Ridge: Irwin.

Romero, C. J. (Noviembre de 2013). *Gerencia Estratégica*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm

López, E. B. (s.f.). *Concepto de Control Estratégico*. Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/64.htm

Cabarcas, O. N. (s.f.). *Gestión del Talento Humano* . Obtenido de http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%C3%93MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO.pdf

Chivenato, I. (2005). *Introducción a la moderna gestión del talento humano.* Colombia: McGraw Hill.

Tapia, A., & Mateo, M. (1987). *Entrenamiento de habilidades cognitivas. Comprensión lector: fundamentación teórica.* Madrid: CIDE-MEC.

Guellen, R. d. (1988). *Jugueteando.* Buenos Aires, Argentina: Huemul.

Sole, I. (1995). *Lectura y vida* (Vol. XVI). Argentina: Publicación de la Asociación Internacional de Lectura.

Smith, F. (1995). *Comprensión de la Lectura. Análisis Psicolinguístico de la Lectura y su Aprendizaje.* México: Trillas.

Monterroso, A. (1997). *La Lectura en el Hogar.* México: PIALI.

Reyes, Y. (1997). *La lectura en el hogar.* México: PIALI.

Pulido, Roberto, X. M., Ruíz, R., & González. (1997). *La lectura en la Escuela Primaria.* México: PIALI.

Puente, A. (1994). *Estilos de aprendizaje y enseñanza.* . Madrid: CEPE.

Pressley, M., & Afflerbach, P. (1995). *erbal protocols of reading: the nature of constructively responsive reading.* Hillsdale, NJ: LEA.

Paris, L., & Lipson, M. (1983). *Becoming a strategic reader. Contemporary Educational Psychology* (Vol. VIII).

Jiménez, J., & Ortiz, R. (2000). *Metalinguistic awareness and reading acquisition in the Spanish language* (Vol. I).

Paris, S., & Wasik, B. T. (1990). *The development of strategic readers* (Vol. II). Longman, New York: Pearson.

Antonijevick, N., & Chadwick, C. (1981). Estrategias cognitivas y metacognición. *Revista de Tecnología Educativa , VII*, 307-321.

Ríos, P. (1999). *Leer para aprender.* Caracas: P. Ríos.

Brown, Bransford, Campione, & Ferrara. (1983). *Learning, remembering and understanding. In J.H. Flavell & E.M.* (Vol. I). New York, Wiley: Markman.

Jacobs, J., & Paris, S. (1987). *Children´s metacognition about reading: Issues in definition, measurement, and instruction.*

Otero, J. (1990). *Variables cognitivas y metacognitivas en la comprensión de textos científicos* (Vol. I).

Campione, J., Brown, A., & Connell, M. (1989). *Metacognition: On the importante of understanding what you are doing.* Hillsdale, Esdos Unidosta: Hagen.

Ríos, P. (1999). *Resolver problemas.* Caracas: Ríos.

Wixson, K., & Peters, C. (1987). *Comprehension Assessment: Implementing an interactive view of reading* (Vol. III).

Baker, L., & Brown, A. (1984). *Metacognitive skills of reading* (Vol. I). Longman, New York: Pearson.

Bravo, L. (1999). *Enfoque cognitivo del retardo lector.* México, México.

Sainz, J. (1991). *Procesos de lectura y comprensión del lenguaje* (Vol. VI). Madrid: Pinillos.

Lyons, J. (1983). *Lenguaje, significado y contexto.* Buenos Aires: Paidós.

Coltheart, M. (1981). *Disorders of reading and their implications for models of normal reading* (Vol. III).

Alegría, J. (1985). *Por un enfoque psicolingüístico del aprendizaje de la lectura y de sus dificultades.*

Cuetos, F. (1996). *Psicología de la lectura.* Madrid.

Just, M., & Carpenter, P. (1987). *The psychology of reading and language comprehension.* Boston.

Bransford, J., & Johnson, M. (1973). *Considerations of some problems of comprehension.* New York.

Rodríguez, J. (1996). *Evaluación de la comprensión de la lectura.* Madrid: Puente.

González Marqués, J. (1991). *Las inferencias durante el proceso lector.* Madrid: Puente.

Mateos, M. (1991). *Entrenamiento en el proceso de supervisión de la comprensión lectora.*

Forrest Pressley, D., & Waller, T. (1984). *Cognition, metacognition and reading.* Springer-Verlag, New York.

Brown, A. (1980). *Development, schooling, and the acquisition of knowledge about knowledge.* Hillsdale, New Jersey: Anderson, R.J. Spiro & W.E. Montague.

Mandler, J. (1984). *Stories, scripts, and scenes: aspects of schema theory.* Hillsdale, New Jersey.

Denyer, M. (1998). *La lectura: una destreza pragmática y cognitivamente activa.* Madrid.

Rumelhart, D. (1980). *The building blocks of cognition.* Hillsdale, New jersey: In R.J.Spiro, B.C. Bruce & W.F. Brewer.

Puente, A. (1991). *Comprensión de la lectura y acción docente.* Madrid: Piramide.

Anderson, R., & Pearson, P. (1984). *A schema-theoretic view of basic processes in reading comprehension* (Vol. I). Longman, New yorg: In P.D. Pearson, R. Barr, M.L. Kamil & P. Mosentha.

Pozo, J., & Gómez Crespo, M. (1998). *Aprender y enseñar ciencia: del conocimiento cotidiano al conocimiento científico.* Madrid.

Burón, J. (1993). *Enseñar a aprender: Introducción a la metacognición.* Bilbao, España.

Morles, A. (1991). *El desarrollo de las habilidades para comprender la lectura y la acción docente.* Madrid: En A. Puente.

Sánchez, E. (1990). *Estructuras textuales y procesos de comprensión: un programa para instruir en la comprensión de textos.*

Solé, I. (1994). *Estrategias de lectura.* Barcelona.

Solé, I. (2011). *Estrategias de Lectura.* México: GRAÓ.

Gómez Palacio, M. (2002). *Nuevas Perspectivas de la Lectura.* México: Siglo XXI,.

Roich, P. (s.f.). *http://tintafresca.com.ar/gabinete_11.php*. (P. Roich, Productor) Recuperado el 24 de Julio de 2012, de Tinta fresca: Importancia de las estrategias de lectura

Orellana, L. (12 de Febrero de 2012). *La didáctica*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de http://lizzi2012.blogspot.com/2012/02/definicion-de-didactica-division-y.html

Amós, J. (2000). *Didáctica Magna.* México, México: Porrúa.

Rojas, R. (18 de Enero de 2009). *Difundiendo la historia*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de La didáctica de Juan Amós comenio en la esneñanza-aprendizaje: http://difundiendolahistoria.blogspot.com/2009/01/la-didctica-de-juan-amos-comenio-en-la.html

Espinosa, M. I. (2009). *La lectura del texto científico. Estrategias para perfeccionar la comprensión en escolares de quinto grado*. Obtenido de http://www.centroceri.com/articulos/la_lectura_del_texto_cientifico_estrategias_para_perfeccionar_la_comprension_en_escolares_de_quinto_grado.pdf

Diccionario. (s.f.). *Definicion*. Obtenido de http://definicion.de/guia/

García Aretio, L. (2002). *La Educación a Distancia, de la teoría a la práctica.* Madrid, España: Ariel, S.A.

Aguilar, F. R. (s.f.). *La guía didáctica, un material educativo para promover el aprendizaje autónomo*. Obtenido de http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/guia_didactica.pdf

Marín Ibáñez, R. (1999). *El Aprendizaje abierto y a distancia, el material impreso.* Loja, Ecuador: UTPL.

ESO. (s.f.). *Estrategias de aprendizaje*. Obtenido de http://iesvallejertecn.juntaextremadura.net/descargas/documentos/METODO%20DE%20ESTUDIO.pdf

Sánchez, E. (1989). *Procedimientos para instruir en la comprensión de textos.* Madrid, España: CIDE.

Anderson, R., & Pichert. (1978). *Recall of previously unrecallable information following a shift in perspective.*

Ríos, P. (1991). *Metacognición y comprensión de la lectura.* Madrid: A. Puente.

Mateos, M. (2001). *Metacognición y educación.* Bienos Aires.

Baker, L. (1989). *Metacognition, comprehension monitoring and the adult reader* (Vol. I).

CEIDIS. (s.f.). *Guía Didáctica. Lectura-Comprensión*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=gu%C3%ADa%20didactica%20de%20lectura%20y%20comprensi%C3%B3n&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-MX:official&client=firefox-a&channel=np&source=hp

NGLE. (s.f.). *Análisis Sintáctico. guía didactica*. Obtenido de http://iesbinef.educa.aragon.es/lengua/sintaxis/sintaxisweb/teoria.htm

Cáceres, R. O. (s.f.). *Ortografía y redacción*. Obtenido de http://reglasespanol.about.com/od/reglasgramaticales/a/Elementos-B-Asicos-De-La-Oraci-On.htm

Mancilla, W. (25 de Febero de 2010). *Los accidentes gramaticales*. Obtenido de http://aprenderespanholesfacil.wordpress.com/2010/02/25/los-accidentes-gramaticales/

Nuñez, M. (2013). *El párrafo*. Obtenido de http://www.enciclopediadetareas.net/2011/03/que-es-el-parrafo.html

Gonzalez, E. (10 de Julio de 2008). *El párrafo como unidad de pensamiento*. Obtenido de http://profaelizabeth.blogspot.com/2008/07/el-prrafo-como-unidad-de-pensamiento.html

García, A. (s.f.). *Hablar y escribir: reglas de oro*. Obtenido de http://revistas.educa.jcyl.es/revista_digital/index.php?option=com_content&view=article&id=1854:hablar-y-escribir-reglas-de-oro&catid=57:libertad-expresion&Itemid=66

Prado, A. J. (s.f.). *Estrategias y actividades para el uso del diccionario*. Obtenido de http://www.latindex.ucr.ac.cr/kanina-29-especial-lex/007-Prado-Estrategias-Diccionario-Aula.pdf

Educativas, I. (27 de Abril de 2007). *Comprensión del Material Leido*. Obtenido de http://comunidadlinguistica.blogspot.com/2007/04/comprensin-del-material-leido.html

Francisco, R., & Alcantud, F. (1989). *La evaluación crierial en la educación primaria.* Madrid, España: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.

Cultura, M. d. (1996). *Propuesta Consensuada de Reforma Curricular para la Educación Básica.*

Jara, A. (2011). *El Currículo Escolar* (2a edición ed.). Loja, Ecuador: U.T.P.L Loja .

Zabalza, M. (1987). *Diseño y Desarrollo curricula.* Madrid, España: Narcea.

Stenhouse, L. (1986). *Investigación y Desarrollo del Currículum.* Madrid, España: Morata.

Johnson, H. (1970). *Currículum y educación.* Buenos Aires, Argentina: Paidos.

Coll, C. (1987). *sicología y Currículum.* Barcelona, España: Laila.

Gimeno, S. (1988). *El currículum: una reflexión sobre la práctica.* Madrid, España: Morata.

MEC, C. R. (85). *Guía General.*

UNESCO. *Currículo.*

Serrano, R. (26 de Junio de 2010). Obtenido de http://es.scribd.com/doc/38196205/Fases-y-funciones-del-curriculo-educativo

Diplomado. (8 de Febrero de 2010). *Importancia del curriculum en la Práctica Docente* . Obtenido de http://maempedagoga.blogspot.com/

Fasano, C. (1994). *Knowledge, ignorance and epistemic utility: issues in the construction of indicator systems", en CERI: Making Education Count. Developing and Using International Indicators.* Paris: Centre for Educational Research and Innovation OECD.

Oakes, J. (1986). *Educational Indicators: a guide for policymakers.* Santa Monica , Estados Unidos: The Rand Corporation Center for Policy Research in Education.

Bryk, A., & Hermanson, K. (1994). *Observations on the structure, interpretation and use of education indicator systems, en CERI: Making Education Count. Developing and*

Using International Indicators. Paris, Francia: Paris, Centre for Educational Research and Innovation OECD.

Bottani, N., & Tuijnman, A. (1994). *International education indicators: framework, development and interpretation, en CERI: Making Education Count. Developing and Using International Indicators.* Paris, Francia: Centre for Educational Research and Innovation OECD.

Angulo, J. (1992). *El caballo de Troya. Calidad de la enseñanza y tecnocracia* (Vol. 206). Cuadernos de Pedagogía.

Rodríguez, M. (2010). *Guía del docente: Naturaleza Viva* (Vol. IV). Guayaquil, Ecuador: Norma.

MEC. (2012). *El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.

Guerrero, J. (8 de Diciembre de 2009). *Evaluación del Desempeño y Autentica en el Desempeño*. Obtenido de http://jrvguerrero.blogspot.com/2009/12/evaluacion-del-desempeno-y-autentica-en.html

Lorenic. (21 de Noviembre de 2009). *Indicadores de evaluación en educación*. Obtenido de http://blogsdelagente.com/egb3/

Bolunta. (2002). *Los indicadores de evaluación*. Obtenido de http://www.bolunta.org/manual-gestion/proyectos3d.asp

Dicctionario. (2012). *Definición de Educación*. Obtenido de http://definicion.de/educacion/#ixzz2MX8hPEIw

Alvarado, A. (2009). *Evaluación.* Quito, Ecuador: Grupo Santillana S.A.

Rodríguez, J. M. (2002). *Ergonomía*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de http://www.elergonomista.com/3my05.htm

Pérez, N. M., & Redondo, D. M. (2006). *Procesos de Valoración y Emoción*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1181

MEC. (2010). *Resultados de las pruebas SER.*

Viteri, D. G. (2006). *Situación de la Educación en el Ecuador*. Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2006/gvd.htm

Universo. (20 de Junio de 2008). *Unesco sitúa a Ecuador en bajísimo nivel educativo en Latinoamérica*.

Adi. (3 de Agosto de 2007). *Evaluación de los aprendizajes*. Obtenido de http://evaluaciondelosaprendizajes1.blogspot.com/2007/08/autoevaluacion.html

Pietrangeli, O. (8 de Junio de 2009). *Técnicas e instrumentos de evaluación*. Obtenido de http://planificacioneducativa5.blogspot.com/2009/06/tecnicas-e-instrumentos-de-evaluacion.html

Peña, A. (12 de Abril de 2012). *Los valores educativos*. Obtenido de http://losvaloreseducativos.blogspot.com/2012/04/tipos-de-valores.html

Valores escolares. (s.f.). Obtenido de http://www.eduslide.net/app/modules/loTypes/html/play.pop.php?id=264311

Quizhpe, L. A. (2010). *Ejes tranversales en la educación*. Obtenido de http://www.istebeatrizcueva.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=139&Itemid=134

Paladines, E. C. (2002). *Currículo de Educación en la práctica de valores para la educación básica Ecuatoriana ,*.

Agudelo, H. *Educación en los valores , Talleres pedagógicos.*

MEC. (2010). *Actualización y fortalecimiento Curricular de la educación básica.*

Duque, h. (2001). *Actualización y fortalecimiento Curricular de la educación básica* (6ta edición ed.).

Newcomb, T. (1964). *Manual de psicología social.* Buenos Aires: EUDEBA.

Gueventter, E. L. (s.f.). *Historia para el futuro. Jóvenes en los últimos 25 años*. Obtenido de http://www.acaedu.edu.ar/espanol/paginas/publicaciones/Estudios/14-%20Gueventter%20-%20Historia%20para%20el%20futuro%20Jovenes%20en%20los%20ultimos%2025%20anos/Cap%207.PDF

MEC, 1. (2010). *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica en el Área de Lengua y Literatura.* Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.

MEC, 2. (1998). *Actualización y fortalecimiento Curricular de la educación básica* (3ra edición ed.). Quito, Ecuador.

Zabala, A. (1990). *El currículum en el Centro Educativo.* Barcelona, España.

SanMartín, A. (1991). *Materiales curriculare, como elaborarlos, seleccionarlos y usarlos.* Barcelona, España.

Parcerisa, & Zabala. (2000). *El Proyecto Educacional en la Educación Escolar.* Barcelona, España.

Rossi. (1966). *Materiales para el Aprendizaje.* Barcelona, España.

Lorenzo, G. A. (2006). *Materiales de Calidad.* Bened.

Lorenzo, G. A. (s.f.). *Concepción y Tendencias de la Educación a Distancia en America Latina Organización de Estados Iberoamericanos* .

Gvirtz, S., & Palamidessi, M. (1998). *La construcción social del contenido a enseñar.* Buenos Aires, Argentina.

Hale, R. (1985). *Auxiliares didácticos en la enseñanza de lasmatemáticas.* México, México: Sep.

Polya, G. (1996). *Cómo plantear y resolver problemas.* México, México: Trillas.

Ramírez, R. (1999). *La enseñanza del lenguaje y de la aritmética.* México, México: Multimedios.

Mattos, L. (1963). *Compendio de Didáctica General.* Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.

Jauregui, B. M. (1981). *Tendencias actuales en la enseñanza de la matemática.* Madrid, España: S.M.

Pérez, M. R., & Diez, L. E. (203). *Aprendizaje y Curriculum.* Buenos Aires, Argentina: Nvedades educativas.

Kuhn. (1962). *Paradigma.*

Bautista, A. (1994). *as nuevas tecnologías en la capacitación docente.* Madrid, España: as nuevas tecnologías en la capacitación docenteisor.

Dewey, J. (1993). *Como nosotros pensamos.* Boston, Estados Unidos: Heath.

O'Shea, T., & Self, J. (1985). *Enseñanza y aprendizaje.* . Madrid, Barcelona: Anaya Multimedia.

Bloom, B. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives.* New York, New York: David McKay.

Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and the theory of instruction.* New York, New York.

Merrill, M. (1980). *Learner control in computer based learning.* New York, New York.

Bruner, J. (1966). *Toward a Theory of Instrucction.* Massachussets, Estados Unidos: Harvard University Press.

Piaget, J. (1969). *The mechanisms of perception.* London, Inglaterra.

Duffy, T., & Jonassen, D. *Constructivism and the Technology of Instruction.* Hillsdale, Ney Jersey, Estados Unidos: Laurence Erlbaum Assocviates.

Jonassen, D. (1991). Objetivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm. *Journal of Educational Technology Research and Development , 39.*

Papert, S. (1988). *Constructivism in the computer age.* Hillsdale. NJ, New Jersy: Lawrence Erlbaum Associates.

Vigotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The development of higher psycological processes.* Cambridge, Machasuchet: Harvard University.

Sacristan, G. J., & Pérez, G. A. (1996). *Comprender y transformar la enseñanza.* Morata.

Díaz, B. F. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje signifiativo.* México: Mc Graw Hil.

Mena, M. (2001). *Los materiales en Educación a Distancia. En: Programa de Formación Integral en Educación a Distancia.* UNNE.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa* (9a edición ed.). México: Prentice Hall México.

Galvis, A. (1992). *Ingeniería de Software Educativo.* Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Weitzman, J. (s.f.). *Estrategias Metodológicas*. Obtenido de http://educrea.cl/medios-audiovisuales-2/

Molina, O., Riesco, M., & Galaz, M. (s.f.). *Generació de material didáctico*. Obtenido de http://www.educarchile.cl/medios/20030716082323.pdf

Garcia, R. W. (2013). *Aplicación de estrategias metodológicas*. Obtenido de http://es.scribd.com/doc/120526351/Universidad-Nacional-de-Piura

ElHuesudoII. (Septiembre de 2009). *Software informático*. Obtenido de http://www.buenastareas.com/ensayos/Software-Inform%C3%A1tico-Introducci%C3%B3n/13636.html

Funciones literarias fundamentales. (s.f.). Obtenido de http://www.lecturaviva.cl/tutorial/funciones.html

Marques, P. (s.f.). *Software educativo*. Obtenido de http://www.lmi.ub.es/te/any96/marques_software/#capitol1

Garcia, R. J. (s.f.). *Didáctica*. Obtenido de http://jgeducando.bligoo.com/content/view/339309/DIDACTICA.html#.UaKEN5y-5xN

Henríquez, A. e. (s.f.). *Definición de didáctica*. Obtenido de http://www.psicopedagogia.com/definicion/didactica

Morgado, P. C. (s.f.). *Definición de didáctica*. Obtenido de http://www.psicopedagogia.com/definicion/didactica

Moreno, H. I. (s.f.). *La utilización de medios y recursos didácticos en el aula*. Obtenido de http://educrea.cl/la-utilizacion-de-medios-y-recursos-didacticos-en-el-aula/

De la Rosa, R. (26 de Mayo de 2013). *Impacto de los recursos didácticos en la calidad de la EAD*. Obtenido de http://www.cognicion.net/www.cognicion.net/index.php?option=com_content&view=article&id=404

Rodriguez, A. M. (19 de Julio de 2000). *El proceso de aprendizaje y las teorías educativas*. Obtenido de http://sensei.lsi.uned.es/~miguel/tesis/node14.html

Carrillo, M. E. (2009). *Trabajo de investigación-material didáctico*. Obtenido de http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2542/MA-DC-ES-884.pdf?sequence=1

Buratto, C., Canaparo, A., Laborde, A., & Minelli, A. (2004). *La informática como recurso pedagógico-didáctico en la educación*. Obtenido de http//www.monografias.com/trabajos10/recped/recped.shtm l#pea

Martínez, B. (4 de Marzo de 2011). *Planificacion en el Sistema Educativo Venezolano* . Obtenido de URL: http://domingojosue.blogspot.com/2011/03/planificacion-en-el-sistema-educativo.html

Némesis. (25 de Mayo de 2009). Obtenido de URL: http://blogdeana.blogia.com/

Cabrera, A. J. (s.f.). *La comprensión del aprendizaje desde la perspectiva de los estilos de aprendizaje*. Obtenido de http://www2.uah.es/giac/gica/Articulos/11.doc

García, C. J. (2006). *Estilos de Aprendizaje*. Obtenido de http://www.jlgcue.es/estilosaprendizaje.htm

El perfeccionamiento de los estilos de aprendizaje. (s.f.). Obtenido de http://www.revistaluz.rimed.cu/numeros%20HTML/Luz9/Art/Art.%20Eleanne.htm

Lago, B., Colvin, L., & Cacheiro, M. (Octubre de 2008). *Estilos de Aprendizaje y Método del Caso*. Obtenido de http://www.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_2/artigos/lsr_2_octubre_2008.pdf

Marrero, D. M. (2007). *Estilos de aprendizaje y su impacto en el proceso enseÒanza-aprendizaj*. Obtenido de http://cursoampliacion.una.edu.ve/disenho/paginas/marrero.pdf

Alonso, C. (1997). *Estilos de aprendizaje.* Bilbao, España: Mensajero.

Ramirez, S. I. (s.f.). *Estrategias de aprendizaje*. Obtenido de http://www.ugr.es/~iramirez/EstraApren.htm

Danilov, M. A. (1980). *Didáctica de la escuela media.* Editorial de libros para la educación.

Klinberg, L. (1972). *Didáctica general.* Pueblo y Educación.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida. Libro digital.*

Klaus, G. (1969). *Diccionario filosófico.*

Flores, C. M. (2011). *Espacio de intercambio educativo*. Obtenido de http://diplomadobolivia.blogspot.com/2011_09_01_archive.html

Rodriguez, A. M. (19 de Julio de 2000). *El proceso de aprendizaje y las teorías educativas*. Obtenido de http://sensei.lsi.uned.es/~miguel/tesis/node14.html

Skinner, B. F. *The Technology of Teaching.* Appleton Century Crofts. New York, 1968.

Livas, I. (1988). *Análisis Educativo e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Educativa.* México, México: Trillas.

González, P. (2000). *Evaluación o Medición.* México, México.

González, P. (2000). *Evaluación Método y Técnica.* México, México.

Sacristán, G., Pérez, J., & Pérez, A. (1998). *Evaluación en Evaluación.* México, México.

Chadwinck, B., & Rivera, I. (1997). *Evaluación formativa para el docente.* México, México: Piados.

Goring, A. (1971). *Manual de las mediciones y evaluaciones del rendimiento en los estudiantes.* Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.

Nortes, C. A. (1993). *Un modelo de evaluación diagmóstica en matemáticas.* España: Editum.

Eudave, D., & Flemate, L. (2001). *El sistema de evaluación en Aguascalientes.* México, México.

Aguilera, L. (1999). *Análisis del discurso aplicado a la evaluación.* México, México.

Carreño, F. (1979). *Enfoques y Principios Técnicos de la Evaluación.* México, México: Trillas.

García, L. (2008). *Métodos de evaluación*. (E. d. Granada, Editor) Recuperado el 20 de Julio de 2012, de http /www.cimie.org.mx/RMIE/10res4.html

Coll, C. M. (1999). *El contructivismo en el aula.* España: Graó, de Serveis Pedagógies.

Pérez, E. (1999). *Reflexión crítica en torno a la docencia (Extracto). Didáctica de la Especialidad (pedagogía).* México, México: escuela de Psicoñogía.

García, I. (2000). *Investigación II.* México.

Zarzar, C. C. (1999). *Habilidades básicas para la docencia.* México, México: Patria.

Ausebel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (2000). *Teorías del aprendizaje.*

AmericanAssociationPsychological. (1985). *Principios de una buena práctica para evaluar el aprendizaje estudiantil en evaluación.* México, México.

Guerra, A. (1998). *Principios de una buena práctica para evaluar el aprendizaje estudiantil en Evaluación.* México, México.

Hernández, G. (2000). *El concepto de paradigma desde el punto de vista Kuhniano.* México, México.

Pineda, A. (1993). *Evaluación del aprendizaje guía para instructores.* México: TrillasMéxico.

Ramírez, A. (1999). *Principales teorías del aprendizaje* . México.

Navarrete, P. (1997). *Educación para el cambio En hacia un nuevo enfoque.* México, México.

Valdés, M. (2000). *La Educación Inicial Y Continua de los Profesores de Educación básica.* México.

Martínez, V., Pérez, O., & Torres, I. (1999). *Análisis de los Hábitos de Estudio.* España: Don Basco.

Quelopana, J. (1999). *Guía Metodológica y Científica del Estudiante.* Perú: San Marco.

M, P. (2001). *Hábitos de Estudio y el Rendimiento Académico.* España: Tarancón.

Belaunde, I. (1994). *Hábitos de Estudio.* Perú.

Secadas, F. (1971). *Dimensiones Didácticas Básicas de la Inteligencia.* España: REP.

Fernandez, F. (1988). *Técnicas de Estudio.* Madrid, España: Santillana.

Covey, S. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.* Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Grajales, T. (2001). *Hábitos de Estudio Universitario.* Perú.

Horna, R. (2001). *Aprendiendo a Disfrutar del Estudio.* Perú: Renalsa.

Soto, R. (2004). *Técnicas de Estudio.* Lima, Perú: Palomino.

Tapia, I. (1998). *Métodos y Técnicas de Estudio.* Lima, Perú: Corito.

Ellis, D. (1993). *Cómo Llegar a Master en los Estudios.* Estados Unidos: Houghton Miffin Company.

Borda, E., & Pinzón, B. (1995). *Técnicas parar Estudiar Mejor.* Bogotá, Colombia: Magisterio. Bogota.

Horna, R. (2001). *Aprendiendo a disfrutar del estudio.* Perú: Renalsa.

Woolfolk, A. E. (1999). *Psicología Educativa.* México: rentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kufman, K. C., & Bueno Vadillo, G. (2000). *Estrategias en la Práctica Docente.* México: Mcgraw-hill.

Bruner, J. S. (1993). *Investigaciones sobre el Desarrollo Cognitivo.* España: Pablo del Rio.

Bruner, J. (1990). *Acción, Pensamiento y Lenguaje.* España: Alianza.

Pizarro, R. (1985). *Rasgos y Actividades del Profesor Efectivo* . Santiago, Chile.

Himmel. (1985). Rendimiento académico previo y el c urrículo en el hogar sobre la autoestima de los alumnos. http:// c ontexto-educativo.com.ar.

Gardner, H. (1994). Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México.

Carrasco, J. (1985). *La recuperación educativa . (Temas monográficos en educación).* España: Anaya.

Heran, & Villarroel. (1987). *Caracterización de algunos factores del alumno y su familia de escuelas urbanas y su incidencia en el rendimiento de Castellano y Matemática en el primer ciclo de Enseñanza General Básica.* CPEIP .

Bravo, L. (1990). *Psicología de las dificultades del aprendizaje escolar.* Santiago, Chile: Universitaria.

Woolfolk, A. E. (1999). *Psicología Educativa.* Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Serrano, A. (2007). *Administración de Personas.* (1ª edición ed.).

Pinto, V. R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación.* McGraw Hill .

Aguilar, M. J. (2010). *Elaboración de programas de capacitación.*

Stufflebeam, D. L., & Shinkfied, A. J. (1993). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica.* Barcelona, España: Paidós.

Coronel, A. (12 de Octubre de 2012). *Recuperación Pedagógica*. Obtenido de http://coronelrecuperacion.blogspot.com/2012/10/definicion.html

Guarderas, M. P. (2001). *La Metodología del Refuerzo Pedagógico* . Quito.

Marin, I. (1999). Obtenido de http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/guia_didactica.pdf

Panchi, V. V. (1999). *Área de material es didácticos.* Universidad Autónoma del Estado de México. irección de Educación a Distancia.

Martínez, E., & Sánchez, S. (s.f.). *La evaluación de los aprendizajes*. Obtenido de http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0091evaluacionaprendizaje.htm

Stenhouse. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html

Teleña, P. A. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html

Macario, B. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html

Laforucade, P. D. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html

González, P. M. (2001). *La evaluación del aprendizaje: tendencias y reflexión crítica*. Obtenido de http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol15_1_01/ems10101.htm

Brito del Pino, F. (Agosto de 2010). Estudio y Aplicación del Modelo de Autoevaluación con fines de Acreditación establecido por el CONEA para el Instituto Tecnológico Superior "Misael Acosta Solí. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Vázquez, V. L. (2011). "Incidencia de los Instrumentos de Evaluación en el Desarrollo de las competencias metacognitivas de los estudiantes del primer año de la Facultad de Pedagogía, Psicología y Educación de la Universidad Católica de Cuenca en el tercer trimestre del año le. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Hernández, S. R. (1990). *Metodología de la Investigación.* México: Trillas.

Valenzuela, F. (29 de Febrero de 2012). *Fundamentos epistemológicos*. Obtenido de http://ferivethe.blogspot.com/2012_02_01_archive.html

Gallardo, N. (25 de Junio de 2011). *Fundamentacion Ontologica y Epistemologica de la Investigación*. Obtenido de http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html

Ventura, L. (3 de Mayo de 2012). *Fundamentos axiológicos* . Obtenido de http://pedagogiafefuv.blogspot.com/2012/05/fundamentos-axiologicos-en-la-educacion.html

Lelal, D. (27 de Febrero de 2008). *Concepcion psicológica de un proceso de enseñanza aprendizaje problémico, vivencial y desarrollador*. Obtenido de http://principiosdidacticos.foroes.org/t8-concepcion-psicologica-de-un-proceso-de-ensenanza-aprendizaje-problemico-vivencial-y-desarrollador

Mostacero, E. F. (2006). *Guía de Evaluación del Aprendizaje*. Obtenido de http://es.scribd.com/doc/158344376/guadeevaluacin2006-120720065812-phpapp02

Vargas, F. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos.* CINTENFOR.

Muñoz, R. J. (2007). *Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación.* Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero empresarial , Escuela Politécnica Nacional, Quito.

Pardo, E. C. (2007). *Gestión del talento humano basada en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial* . Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración, Universidad de La Salle Facultad de Formación Avanzada Maestría en administración, Bogotá D. C.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (3a edicion ed.). Mexico: McGrawHill.