

# Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores



Compiladora: Mónica del Pilar Llanos Encalada, Ph.D.



**BUENAS PRÁCTICAS DE  
LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO:  
CLAVE DE ÉXITO PARA  
EL DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES**

**COMPILADORA**

**Mónica Llanos Encalada, Ph.D.**

**2023**

**TÍTULO**

**BUENAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CLAVE DE ÉXITO PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES**

**COMPILADORA:**

Mónica Llanos Encalada, Ph.D.

**AUTORES:**

Melanie Caroline Campi Gutiérrez

Mónica Llanos Encalada

Llámeme Saray Cevallos Nieto

Mayra Elizabeth Samaniego Llivirumbay

Saúl Mauricio Soriano Fariño

**AÑO**

2023

**EDICIÓN**

Lcda. Alejandra González Andrade. -Departamento de Publicaciones Universidad ECOTEC

**ISBN**

978-9942-960-90-0

**No. PÁGINAS**

148

**LUGAR DE EDICIÓN**

Samborondón –Ecuador

**DISEÑO DE CARÁTULA**

Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Universidad ECOTEC

**NOTA EDITORIAL:**

Los trabajos que conforman los capítulos del presente libro son resultados de investigaciones de titulación de estudiantes de grado y posgrado que tributan a la Línea de Investigación “Desarrollo Empresarial e Innovación”. El compilador de esta obra tuvo la responsabilidad de seleccionar dichas investigaciones científicas, tomando en consideración el impacto y relevancia de la información, en virtud de la difusión del conocimiento.

## CONTENIDO

<b>DATOS DE LA COMPILADORA.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1: EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: CLAVE PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>Autora.....</b>	<b>13</b>
Lcda. Melanie Campi Gutiérrez .....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Revisión de la literatura .....	14
1.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección .....	14
1.2.2 El desempeño laboral.....	21
1.2.3 Selección de personal y desempeño laboral .....	24
1.3. Materiales y métodos.....	25
1.4 Análisis de Resultados .....	26
1.5 Análisis de los resultados de la encuesta .....	27
1.6 Conclusiones.....	33
1.7 Referencias Bibliográficas .....	34
<b>CAPÍTULO 2: EL ONBOARDING, PUERTA DE ENTRADA PARA ASEGURAR UN BUEN DESEMPEÑO: SECTOR DE INDUSTRIA METALMECÁNICA.....</b>	<b>38</b>
<b>Autores.....</b>	<b>38</b>
Lcda. María Paula Portalanza Zambrano .....	38
Mónica Llanos Encalada, Ph.D.....	38
2.1 Introducción.....	38
2.2 Revisión de la Literatura .....	40
2.2.1 El proceso de Onboarding, y su implementación.....	41
2.2.2 El desempeño Laboral .....	45
2.3 Materiales y Métodos.....	51
2.4 Análisis de resultados.....	52
2.5 Conclusiones.....	58

2.6 Referencias Bibliográficas .....	59
<b>CAPÍTULO 3: CAPACITACIÓN PARA EL BUEN DESEMPEÑO: CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE TECNOLOGÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>Autora.....</b>	<b>64</b>
Lcda. Llameme Cevallos Nieto .....	64
3.1 Introducción.....	64
3.2 Revisión de la Literatura .....	66
3.2.1 Proceso de Capacitación.....	66
3.2.2 El Desempeño laboral .....	69
3.2.3 Descripción de cargos.....	70
3.2.4 El perfil profesional.....	71
3.2.5 Influencia de la capacitación en el desempeño .....	72
3.3 Materiales y métodos.....	73
3.4. Análisis de resultados.....	73
3.5 Conclusiones.....	81
3.6 Referencias Bibliográficas .....	82
<b>CAPÍTULO 4: MULTIFUNCIONALIDAD VERSUS GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, PERIODO 2017 AL 2021.....</b>	<b>87</b>
<b>Autores.....</b>	<b>87</b>
Mónica Llanos Encalada, Ph.D.....	87
Lcdo. Saúl Soriano Fariño .....	87
4.1 Introducción.....	87
4.2. Gestión por procesos.....	89
4.2.1 La gestión por procesos .....	91
4.2.2 Descripción de Cargo.....	96
4.2.3 La Multifuncionalidad.....	99
4.3 Metodología de la Investigación .....	104
4.4 Análisis de Resultados .....	105
4.4 Conclusiones.....	116
4.5 Referencias Bibliográficas .....	117

<b>CAPÍTULO 5: CAPACITACIÓN, FACTOR CLAVE PARA ALCANZAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE: EMPRESAS RETAIL-SUPERMERCADOS EN ECUADOR .....</b>	<b>120</b>
<b>Autora.....</b>	<b>120</b>
Mayra Samaniego Llivirumbay .....	120
5.1 Introducción.....	120
5.2. Aprendizaje, formación profesional y capacitación .....	121
5.2.1 Ciclo de la capacitación .....	124
5.2.2 Análisis y descripción de puestos.....	125
5.2.3 Brecha entre el perfil y el cargo .....	126
5.2.4 Perfil por competencias .....	127
5.2.5 Calidad en la atención al cliente .....	128
5.2.6 La atención, el servicio y cliente .....	130
5.2.7 Indicadores de calidad en la atención al cliente.....	131
5.3 Metodología.....	132
5.4 Análisis de resultados.....	134
5.5 Conclusiones.....	145
5.6 Referencias Bibliográficas .....	145

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características del Reclutamiento y Selección.....	16
<b>Tabla 2.</b> Evaluación del desempeño laboral .....	22
<b>Tabla 3.</b> Proceso de reclutamiento y selección del personal operativo de la empresa .....	27
<b>Tabla 4.</b> Instauración de procesos de reclutamiento y selección de personal mediante un plan estratégico .....	28
<b>Tabla 5.</b> Aspectos del perfil profesional .....	28
<b>Tabla 6.</b> Competencias profesionales y perfiles para la captación procesional .....	29
<b>Tabla 7.</b> Proceso de reclutamiento (imparcialidad) .....	29
<b>Tabla 8.</b> Proceso de reclutamiento (Evaluación).....	29
<b>Tabla 9.</b> Proceso de reclutamiento (Características personales de los optantes al cargo).....	30
<b>Tabla 10.</b> Proceso de selección .....	31
<b>Tabla 11.</b> Funciones correspondientes al desempeño laboral .....	31
<b>Tabla 12.</b> Proceso de evaluación del desempeño laboral .....	32
<b>Tabla 13.</b> Desempeño laboral y procesos de supervisión y capacitación.....	32
<b>Tabla 14.</b> Diferencias entre el Onboarding y el proceso de inducción.....	41
<b>Tabla 15.</b> Etapas vinculadas al proceso de Onboarding .....	43
<b>Tabla 16.</b> El desempeño laboral y su vinculación con otras disciplinas.....	46
<b>Tabla 17.</b> Funciones del puesto de trabajo .....	52
<b>Tabla 18.</b> Evaluación de desempleo laboral en la empresa .....	52
<b>Tabla 19.</b> Desempeño laboral y nivel de satisfacción del cliente.....	53
<b>Tabla 20.</b> Aspectos del Desempeño laboral.....	53
<b>Tabla 21.</b> Mejoramiento del desempeño laboral y supervisión.....	54
<b>Tabla 22.</b> Procesos de evaluación del desempeño laboral .....	54
<b>Tabla 23.</b> Incorporación y adaptación (El proceso de Onboarding).....	55
<b>Tabla 24.</b> Tareas asignadas e inducción.....	55
<b>Tabla 25.</b> Bases del proceso de Onboarding .....	56
<b>Tabla 26.</b> Aspectos importantes del proceso de Onboarding .....	56
<b>Tabla 27.</b> Desempeño laboral de calidad (Colaboradores) .....	57
<b>Tabla 29.</b> Cantidad de capacitaciones recibidas durante el último año .....	76

**Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

<b>Tabla 30.</b> Población y muestra .....	105
<b>Tabla 31.</b> Entrevista a la administración de la empresa .....	112
<b>Tabla 32.</b> Resultados de la Observación .....	114
<b>Tabla 33.</b> Características de los modelos de competencias.....	128



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Pasos para el reclutamiento y selección de personal .....	19
<b>Figura 2.</b> Fases para la selección de personal .....	19
<b>Figura 3.</b> Indicadores para la evaluación del desempeño laboral .....	21
<b>Figura 4.</b> Etapas del proceso de capacitación .....	68
<b>Figura 5.</b> Asesoría o instrucción recibida por parte de su jefe inmediato .....	76
<b>Figura 6.</b> Facilidades que da la organización, tiempo, financiamiento, para asistir a algún curso de capacitación.....	77
<b>Figura 7.</b> Necesidad de capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo	77
<b>Figura 8.</b> Si ha sido evaluado su desempeño.....	78
<b>Figura 9.</b> Retroalimentación recibida por parte de su jefe.....	78
<b>Figura 10.</b> Desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones .....	79
<b>Figura 11.</b> ¿Cómo califica su desempeño? .....	79
<b>Figura 12.</b> El desempeño y la capacitación, se encuentran relacionados.....	80
<b>Figura 13.</b> Un plan de capacitación podría mejorar su desempeño .....	80
<b>Figura 14.</b> Elementos del proceso.....	93
<b>Figura 15.</b> Mapa de Procesos .....	94
<b>Figura 16.</b> Simbología de la técnica Bedaux .....	96
<b>Figura 17.</b> Análisis de puestos: la herramienta básica para la Gestión del Talento Humano ....	99
<b>Figura 18.</b> Tiempo de trabajo en la empresa .....	106
<b>Figura 19.</b> Número de horas de trabajo.....	106
<b>Figura 20.</b> Área en que se desempeña en la empresa .....	107
<b>Figura 22.</b> Eficiencia del proceso operativo de la empresa.....	107
<b>Figura 23.</b> Capacitación a los empleados.....	108
<b>Figura 24.</b> Existe un personal suficiente.....	108
<b>Figura 25.</b> Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021 .....	109
<b>Figura 26.</b> Efectos por los problemas en los procesos operativos .....	109
<b>Figura 27.</b> Necesidad de una reestructuración en los procesos operativos .....	110
<b>Figura 28.</b> Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo .....	110
<b>Figura 29.</b> Análisis del diagrama de espina de pescado.....	111

<b>Figura 30.</b> Proceso de formación.....	123
<b>Figura 31.</b> Ciclo de la capacitación.....	124
<b>Figura 32.</b> Factores de las especificaciones para el análisis de puestos .....	126
<b>Figura 33.</b> 5 brechas que proponen los autores de Servqual.....	132
<b>Figura 34.</b> Detalle de las Empresas de Retail- supermercados en el Ecuador.....	133
<b>Figura 35.</b> Edad promedio de las personas encuestadas .....	134
<b>Figura 36.</b> Frecuencia de visita a los locales .....	135
<b>Figura 37.</b> Servicio recibido en el proceso de escoger los productos .....	135
<b>Figura 38.</b> Servicio recibido en el proceso de pago .....	136
<b>Figura 39.</b> Tiempo en la resolución de novedades con los productos.....	137
<b>Figura 40.</b> Calidad de los productos .....	137
<b>Figura 41.</b> Precio de los productos .....	138
<b>Figura 42.</b> Conocimiento del personal en la atención al cliente .....	138
<b>Figura 43.</b> Eficiencia del personal en la atención al cliente.....	139
<b>Figura 44.</b> Amabilidad del personal en la atención al cliente .....	139
<b>Figura 45.</b> Área del local que se debería mejorar .....	140
<b>Figura 46.</b> Recomendación del servicio.....	140
<b>Figura 47.</b> Edad del personal encuestado .....	141
<b>Figura 48.</b> Frecuencia de la capacitación en los últimos seis meses .....	142
<b>Figura 49.</b> Desempeño después de la capacitación .....	142
<b>Figura 50.</b> Comunicación de los planes de capacitaciones.....	143
<b>Figura 51.</b> Retroalimentación de las calificaciones .....	143
<b>Figura 52.</b> Satisfacción del contenido de las capacitaciones .....	144

## **DATOS DE LA COMPILADORA**

Mónica Llanos Encalada, es Doctora (Ph.D.) en Ciencias Económicas aplicada a la Gestión del Talento Humano en la Universidad de la Habana. Magíster en Docencia Superior e Investigación por la Universidad de Guayaquil. Psicóloga Clínica, con una Especialidad en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil; Orientadora Familiar por la Universidad de la Sabana (Colombia) y Universidad de Navarra (España).

Escritora de artículos sobre la Gestión del Talento Humano; educación y psicología en revistas nacionales e internacionales. Además de seis libros en temas de su especialidad. Actualmente se desempeña como docente titular en la Universidad ECOTEC, es asesora y capacitadora en temas de psicología laboral y personal.

## **INTRODUCCIÓN**

La Gestión del Talento Humano obedece a un cambio de paradigmas en la forma de direccionar a las personas al interior de las organizaciones, esto, gracias al aporte de varias disciplinas que han permitido humanizar y dinamizar la gestión de personas en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales sin que esto implique un detrimento para el logro de metas personales y el bienestar de los colaboradores. Esta actualmente cuenta con varios procesos o subsistemas entre los cuales constan: reclutamiento y selección; asignación de personas; capacitación y desarrollo; compensación; retención; evaluación y monitoreo de personas.

El presente libro consiste en una compilación de investigaciones realizadas en diferentes sectores, cuyo eje central es favorecer el buen desempeño de los colaboradores, abordados desde los subsistemas claves para su logro.

El capítulo uno inicia, con la fundamentación de la importancia del subsistema de reclutamiento y selección de personal como la fase inicial que permite a través de una serie de técnicas e instrumentos, evaluar a los aspirantes para seleccionar a los mejores talentos en función del perfil deseado y la descripción de los cargos o vacantes a ser cubiertas, puesto que si se hace una adecuada selección se podrá contar con talentos altamente calificados para un alto desempeño.

El capítulo dos, aborda el *Onboarding* como estrategia clave en el proceso de inducción que es la puerta de entrada para inducir y asignar a los talentos seleccionados, de esta manera, se asegura que su inserción se realice en forma acelerada mediante el conocimiento y acompañamiento, tanto de la organización como de las responsabilidades de su puesto asignado y de esta manera evitar errores y retrasos innecesarios que afectan el desempeño de los nuevos colaboradores y como consecuencia de la organización.

El capítulo tres, se enfoca en la capacitación como la estrategia de inversión que las organizaciones deben hacer a través del desarrollo del personal, enfocado principalmente al desarrollo de sus competencias. Esta inversión tendrá un retorno mediante el incremento en los niveles de desempeño, por ello la importancia de seguir un proceso planificado que se alinee a las competencias de los perfiles y los objetivos de desarrollo de la organización.

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

El capítulo cuatro, se enfoca en la importancia de hacer una adecuada descripción de cargos, mediante una distribución de funciones equitativas y acordes al perfil, que evite, tanto la duplicidad de funciones como la sobrecarga laboral que lleva a la multifuncionalidad bajando significativamente los resultados del desempeño y, por lo tanto, la productividad de la organización.

Finalmente, en el capítulo cinco, se aborda la importancia de capacitar al personal para el logro de una atención al cliente, basada en estándares de calidad, ya que la mejor estrategia de *marketing* y promoción es aquella que se da por referencia directa del cliente hacia otros, de esta manera se logra posicionar la marca de la organización.

## CAPÍTULO 1

### EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: CLAVE PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

**Autora**

**Lcda. Melanie Campi Gutiérrez**  
*Licenciada en Gestión del Talento Humano*  
*melaniecampig@gmail.com*

#### 1.1 Introducción

El proceso de reclutamiento y selección de personal, es aquel en que las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto” (Rivera, 2019, pág. 56). Se destaca la importancia de tener una estrategia y planeación referidas a este subsistema, ya que, sin el capital humano adecuado, ninguna compañía puede ser competitiva. La fase del reclutamiento y la selección de personal están estrechamente ligadas, son interdependientes y pueden variar de una organización a otra, pero por lo general inicia con la identificación de una vacante y termina con la incorporación del trabajador a la organización, posterior está la inducción y contratación.

Es importante resaltar que el desempeño laboral, depende de forma directa del proceso de reclutamiento y selección, porque la clave está en los perfiles profesionales diseñados en forma adecuada para cada puesto. Luego, el uso eficiente de herramientas de evaluación y selección permiten contar con el personal idóneo. Por lo tanto, los perfiles y cargos deben ser específicos y detallados en función de los objetivos, tanto del cargo como de la organización.

Es indispensable contar con personal idóneo que ayude al desarrollo del negocio, y que sea capaz de responder y resolver los retos que se presenten. De ahí la importancia de contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado.

La empresa objeto de estudio, se dedica a la construcción de vías en el Ecuador, fue fundada en el año 2011, ubicada en la vía a Samborondón, cuenta con una nómina de 20 personas. En este contexto, el proceso de reclutamiento y selección que se realiza, presenta deficiencias en la realización de perfiles laborales y selección efectiva de personal. Se destaca, que las contrataciones se efectúan con base en recomendaciones; al poco tiempo, los directivos se dan cuenta que la mayoría de los contratados no cumplen los requerimientos que las funciones necesitan.

En este orden de ideas, si la empresa, no cuenta con descripciones de cargos y sus perfiles, se dificulta seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes y así mantener la continuidad de las operaciones, por ello recurren al contrato de personas recomendadas, lo cual afecta en forma directa el desempeño, mediante la pérdida de tiempo; suspensión de cargos y disminución de la productividad. Por lo tanto, de continuar esta situación, la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado pueden ser seriamente comprometidas, por los resultados insuficientes de cada colaborador.

Ante lo señalado, se formula la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es el efecto que tiene el proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral del personal operativo en la empresa constructora?, y para poder dar respuesta a esta interrogante, se debe alcanzar el objetivo planteado: Analizar el proceso de reclutamiento y selección y su incidencia en el desempeño laboral del personal operativo durante el periodo 2021.

Se espera que la implementación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección beneficie a la organización y futuras vacantes, ya que la selección se hará en base las habilidades y conocimientos que el puesto requiera, puesto que, contar con personal altamente calificado, es vital para el desarrollo y consolidación de las organizaciones, lo cual se traduce en alta productividad.

También es importante resaltar que desde el punto de vista metodológico por medio de la investigación descriptiva se pretende de forma exhaustiva encontrar principios básicos vinculados al correcto proceso de reclutamiento y selección personal, y su incidencia en el desempeño laboral a nivel empresarial. Y a través de la investigación explicativa se pretende dar a la luz o poner en evidencia la importancia que tiene el reclutamiento y selección de personal dentro del contexto laboral.

## **1.2 Revisión de la literatura**

### **1.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección**

En sentido general, se indica que, el reclutamiento de personal es “el proceso de admisión, es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen” (García, 2016, pág. 23). Para este y otros procesos, el área de talento humano se apoya en técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir al nuevo personal a la organización, también se considera que el reclutamiento y selección, consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales cualificados y capaces de ocupar

cargos dentro de la organización (Bretones y Rodríguez, citado por (García, 2016). Se destaca la necesidad de captar nuevos talentos para la expansión de las organizaciones, sea mediante la creación de nuevos puestos, promociones internas, o el cubrir vacantes por el desvinculamiento de otros.

El reclutamiento de personas involucra la realización de un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización (Chiavenato I. , 2011). Básicamente es un sistema de información por el cual la organización o empresa divulga al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavento, 2008), esto con el propósito de atraer y captar el número suficiente de candidatos idóneos para ocupar un puesto específico. Desde un punto de vista práctico el reclutamiento es la base primordial para la selección de un personal idóneo, efectivo y eficaz.

Existen dos tipos de reclutamiento externo e interno, (León-Castro, 2020):

1. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores, para proveerlos y transferirlos a otras actividades más complejas más motivadoras.
2. El reclutamiento externo, tiene que ver con los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, y por lo tanto fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal.

En este sentido, el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para que sean aprovechadas y el reclutamiento externo se basa primordialmente en la adquisición de estas competencias en los aspirantes externos (Barvo, 2022).

El reclutamiento de candidatos es la fase preliminar del proceso de obtención de personas, que da paso a la selección y posterior contratación e integración a las organizaciones. Incluye, según Barber citado por (Ganga, 2018), indica que, “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales” (p. 13).

En definitiva, la finalidad del reclutamiento es obtener resultados óptimos, ya que interesa no sólo el nivel de reclutamiento sino también la calidad del recurso, se destaca, que el reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización alto, a menos que



## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

se cuenta con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado. Por otro lado, se indica que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis citado por (García, 2016), mencionan que:

El primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Se indica que, proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo (p. 12).

Las características del reclutamiento y selección, son diversas y complejas, las cuales son tomadas en cuenta para lograr un proceso óptimo. Se presenta aquellas que para (García, 2016), son las más determinantes.

**Tabla 1.**

### *Características del Reclutamiento y Selección*

<b>N°</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
1	Admisión	Proceso selección de personal.
2	Aplicación de personas	Proceso implementado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa para orientar y acompañar su desempeño. Estas incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño
3	Compensación de personas	Es un procedimiento empleado para motivar a las personas y satisfacer sus necesidades más provisorias.
4	Desarrollo de personas	Es un proceso aplicado para formar y capacitar y aumentar el desarrollo profesional de los colaboradores.
5	Mantenimiento de personas	Son procesos aplicados para generar condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6	Evaluación de personas	Es un proceso aplicado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Nota. Características del proceso de reclutamiento y selección de personal (García, et. al. 2016).

Chiavenato (2009) señala que la selección de personal “funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p. 137), a su vez, se destaca que la selección de personal debe permitir la elección del candidato idóneo, que cumpla con los requerimientos para el puesto disponible, según las condiciones actuales del mercado. También se puede señalar, que la selección de personal es la obtención y uso de información sobre los candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará la oferta de empleo. Por ello, Ganga (2018) enfatiza que:

Se basa en una serie de fases específicas que se emplean para decidir qué postulantes o solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (p. 12).

López (2018), indica que la selección de personal ha tenido una evolución rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y la utilización de modelos muy variados, que buscan habilidades actuales más que potencial futuro, con mayor énfasis en el perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Ganga, 2018), ya que, una tendencia equivocada es valorar principalmente conocimientos específicos del área expuesta en el currículum de los candidatos, más que en aquellos que no son visibles.

Smith (2016) indica que, a través de las estrategias implementadas dentro del contexto de selección de personal se busca brindar soluciones a problemas presentes de la dirección, por ello la implementación de lineamientos para el diseño de estrategias del proceso de reclutamiento y selección es importante, pues lo que se quiere es talento humano necesario y óptimo.

En cuanto a las técnicas de recolección información estructurada, son herramientas estratégicas que pueden ayudar a una determinada organización a captar personal de forma inteligente y adaptada las necesidades sociales del mercado laboral. Las encuestas estructuradas basadas en perfiles, competencias y habilidades, son indicadores esenciales para la consolidación del proceso de reclutamiento y selección de personal (Alles M. , 2019).

### **Importancia del proceso de selección de personal**

Portuondo (2018), asevera que la importancia de la selección del personal radica en los siguientes aspectos:

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

1. Se garantiza elegir a las personas competentes para un puesto y proveer de las personas en el tiempo oportuno.
2. Disminuir costos al contar con personas eficientes.
3. Se agrega Valor de la organización al seleccionar personas que ayudan al logro de la misión.
4. Permite aumentar el acervo intelectual de la organización o empresa.
5. Se obtiene una ventaja competitiva que benefician empresa o institución por medio de sus empleados.
6. Permite poseer personas motivadas, creativas y enfocadas con una visión empresarial.
7. Busca incrementar el capital intelectual.

Estas ventajas vinculadas a la selección de personal, son determinantes al momento que una empresa desee posicionarse en el mercado, a través de la eficiencia y calidad de sus productos, como consecuencia de tener un personal calificado. La eficacia de este proceso radica en la selección idónea de personal, pues será un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa (Portuondo, 2018).

Ante lo expuesto, no basta contratar personal y seleccionarlo de manera arbitraria por sus competencias, habilidades y destrezas que se describen en su hoja de vida, sino que, este proceso involucra una mirada perspectiva y objetiva con respecto al candidato.

Rivera (2019), asevera que toda organización busca alcanzar sus objetivos; y para lograrlo, se apoya en las personas que forman parte de ella, considerando, sus actividades y roles que interactúan entre sí, puesto que, una organización se inicia cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí, en el esfuerzo por los mismos logros, a corto, mediano o largo plazo.

Es determinante aseverar que el proceso de selección de personal puede ser una tarea compleja, pero cuando se lo lleva a cabo de forma correcta, se elimina de forma significativa la rotación de empleados, facilitando la elección del candidato, que no sólo cumple con las competencias necesarias para cumplir con el trabajo, sino que; además, posee valores centrales que tributan a la organización.

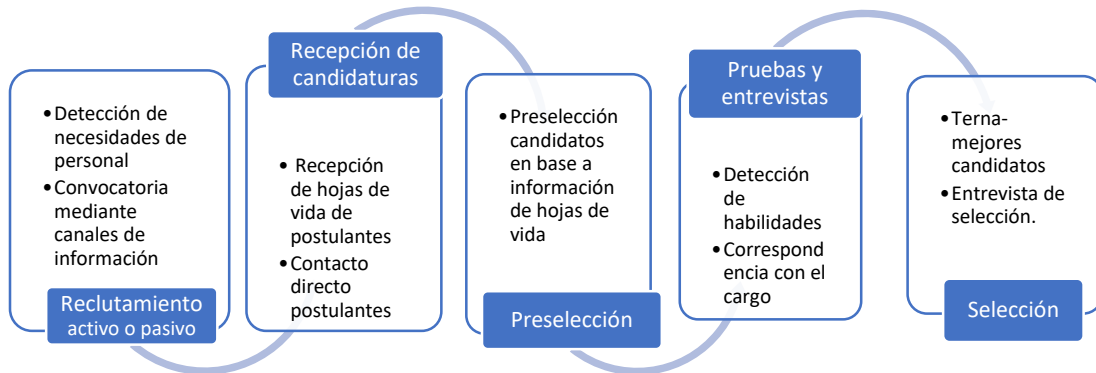
El propósito principal de la selección de personal es garantizar una contratación organizada, transparente y justa, su importancia radica de forma primordial en que al realizar este proceso de manera adecuada se generaren beneficios importantes tales como la optimización de recursos y materiales, reducción de costos entre otros aspectos (Ganga, 2018).

## Fases del proceso de selección de personal

En la siguiente figura se muestran los pasos primordiales que se requieren para seleccionar un personal de forma idónea y correcta:

**Figura 1.**

*Pasos para el reclutamiento y selección de personal*

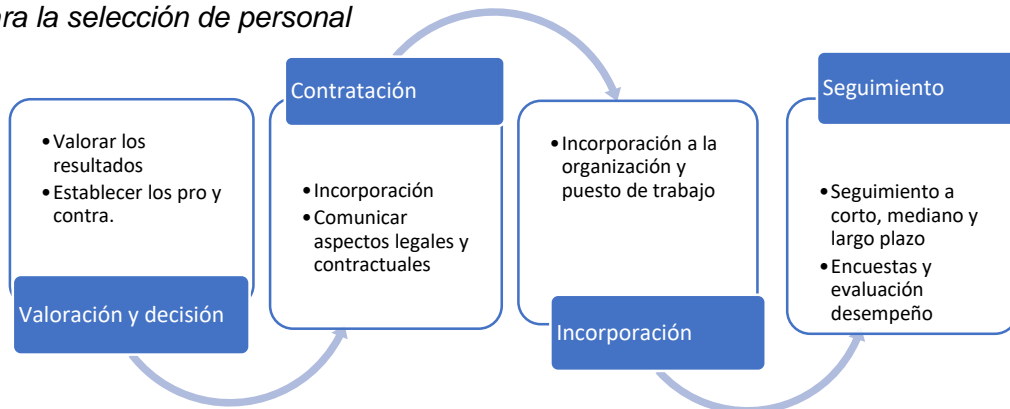


Nota. La explicación de los pasos fundamentales a tomar en cuenta para la selección de personal y reclutamiento, información tomada de (Chiavenato I. , 2009).

En este proceso se detectan y observan aspectos primordiales para la contratación de personal. Una vez realizado el reclutamiento pasivo o activo se decide la recepción de candidaturas, esto se realiza a través de la rescisión del currículum, perfiles de candidato y otras técnicas de recolección información, después viene la preselección en base a las competencias de los perfiles profesionales. También, existen otros elementos involucrados en la selección que se muestran en la siguiente figura.

**Figura 2.**

*Fases para la selección de personal*



Nota. Aspectos primordiales relacionado con la selección de personal, información tomada de (Chiavenato I. , 2011).

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

Es importante señalar, que los pasos involucrados en la selección de personal tales como: contratación, incorporación, seguimiento, valoración, y decisión, son indispensables seguirlos con el fin de obtener un resultado óptimo y confiable para la organización. En este ámbito, León (2020), indica que, el proceso de selección se basa en estudiar los antecedentes de los candidatos en un empleo para garantizar la contratación de los más idóneos. Asimismo, la mejor manera de seleccionar, es la comparación entre dos aspectos significativos, primero los requisitos del cargo y luego, el perfil de los candidatos que se presentan.

Las técnicas de selección son diversas y tienen elementos esenciales que necesarios abordar en los diferentes contextos organizativos. En este sentido se asevera que “las técnicas de selección de personal se notan en cinco categorías principales, entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de capacidad, pruebas de personalidad, y técnicas de simulación” (Chiavento, 2008, pág. 148). En este aspecto, (León-Castro, 2020), indica que las técnicas de selección de personal se agrupan en cinco categorías y en la práctica, se elige más de una técnica según sea el caso: entrevistas; pruebas de conocimiento; pruebas de capacidad; pruebas psicométricas; pruebas de personalidad; técnicas de simulación (Naranjo, 2016).

Rivera (2019), señala que para que se efectúe la contratación del talento humano en una determinada organización, la prueba de entrada es la selección de personal, lo cual como se ha expuesto, constituye un proceso amplio y complejo. No tomar en consideración todos los indicadores que se requieren para la selección del personal idóneo y efectivo, traerá dificultades con el desempeño laboral de los mismos, lo cual afectará los índices de productividad e incluso el clima organizacional. En cuanto a contratación, se conoce la legal y la psicológica, las cuales son importantes y complementarias para los nuevos colaboradores.

García (2016), al estudiar el reclutamiento y las redes sociales, asegura que este, en la mayoría de organizaciones aún es tradicional, sin embargo, recomienda que, ante las ventajas de las redes sociales, se debe incorporar herramientas tecnológicas, debido a la competencia a la hora de captar los talentos deseados.

Las tendencias sociales y demográficas actuales, marcan la diferencia en el uso de herramientas tecnológicas, como es el caso de las generaciones *baby-boomers* y *millennials*. En este sentido algunos candidatos potenciales no disponen de tecnología necesaria y otros no están familiarizados con su uso para estos procedimientos. En este contexto, es necesario resaltar que debido a la proliferación del uso de tecnologías como dispositivos móviles el reclutamiento y selección de personal en el contexto empresarial ha cambiado debido a que, el auge

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

tecnológico ha moldeado y adaptado todos los procesos, entre ellos, la captación de personal (Castro K. e., 2020).

Por lo tanto, el reclutamiento y selección ha dado un giro gigantesco al adaptarse al ámbito tecnológico, mediante el uso de páginas web; redes sociales; aplicaciones, con el fin de captar en el mercado laboral a los mejores profesionales (León, 2020).

### 1.2.2 El desempeño laboral

El desempeño de los colaboradores, es uno de los factores primordiales para la organización, puesto que, los aspectos vinculados al desenvolvimiento del trabajador dentro de un contexto laboral son indispensables tomarlos en cuenta para beneficio de la empresa. (Cancinos, 2015), indica que, las actividades realizadas por los trabajadores se ven reflejadas en la calidad del servicio o del trabajo que realizan dentro de la organización.

En tal sentido, se trata de cómo se comporta y hace su trabajo un empleado y cómo este impacta en el negocio, de manera positiva o negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y alcanzar los objetivos organizacionales. (Medina, 2017).

En base a lo expuesto, es importante resaltar que los indicadores vinculados al desempeño laboral varían en dependencia de la directiva y área de talento humano. En la siguiente figura se muestran algunos indicadores que sirven de base para la evaluación.

**Figura 3.**

*Indicadores para la evaluación del desempeño laboral*

	Media esperada	Equipo de diseño	Carmen Torres	Consuelo Nava...	David Rodríguez	Jimena Menén...	Laura Ruiz
Soft Skills	4.6	3.4	3.2	4.6	2.9	2.8	2.9
Trabajo en equipo	4.1	4.0	2.4	4.7	2.8	4.5	2.9
Capacidad de adaptación	3.2	0.0	2.1	4.3	1.9	4.9	3.1
Technical Skills	3.5	4.7	4.8	4.5	1.0	3.2	4.1
Photoshop	3.3	3.1	3.2	4.9	2.3	1.8	3.8
Sketch	3.2	4.9	3.4	4.8	4.2	3.1	3.1

Nota. Aspectos importantes vinculados a la evaluación del desempeño laboral (Cancinos, 2015)

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

La evaluación del desempeño consiste en verificar el esfuerzo individual a través de capacidades y habilidades puestas en práctica, por lo cual, la evaluación, parte del principio de observación y medición mediante indicadores previamente establecidos, con el fin de dar resultados en base a las competencias y funciones alcanzados por el colaborador (León, 2020). En la siguiente tabla se muestran aspectos primordiales que inciden en la evaluación.

**Tabla 2.**

*Evaluación del desempeño laboral*

No.	Aspectos	Características
1	Productividad y calidad –	Un empleado se debe guiar por objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre se puede controlar mediante una plantilla y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además, de la productividad, también debe existir calidad.
2	Eficiencia	Más allá de la productividad, la calidad, se encarga de englobar varios aspectos, de esta forma, la eficiencia y eficacia consiste en el hecho que un empleado entregue su trabajo a tiempo y bajo objetivos marcados, afín que tanto la empresa como el cliente queden satisfechos de los resultados.
3	Presencia en el entorno laboral	También es importante preguntarse respecto a los empleados; ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuando al momento de evaluar el desempeño laboral.

Nota. Factores que inciden en la evaluación del desempeño laboral (Cancinos, 2015)

Toda evaluación es un proceso en el cual se estima o juzga el valor, la excelencia o cualidades de alguna persona, dicho en otras palabras, la evaluación del desempeño laboral es un concepto dinámico y complejo. La evaluación debe ser continua y considerar una evaluación tanto cualitativo como cuantitativa.

Tomando en consideración los tipos de problemas identificados a través del proceso de observación, diagnóstico, jerarquización de problemas, el proceso de evaluación puede ayudar en gran manera a desarrollar una política adecuada a las necesidades de la organización (León, 2020).

### **Descripción de cargos**

Es importante mencionar que uno de los puntos importantes en la descripción de cargos, son los perfiles profesionales, y mejor aún, si estos están diseñados por competencias, ya que este describe las características que las personas que van a ocuparlos deben poseer para alcanzar los resultados del trabajo deseado, esto es: los conocimientos; habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica.

La elaboración del perfil por competencias laborales, permite la evaluación del desempeño profesional de forma satisfactoria, contribuyendo al aumento de la productividad y calidad de estos como dimensiones de eficiencia del trabajo, (Sánchez J. y., 2019), indica, los siguientes puntos:

- Perfil del cargo. - se refiere a la descripción general del cargo, compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza de trabajo; deberes y responsabilidades del titular; la dependencia; relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del cargo.
- Finalidad básica. - equivale al objetivo general del cargo, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad.
- Naturaleza del cargo. - se refiere al carácter del cargo, tipificándolo en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, rol jerárquico y naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular.
- Deberes y responsabilidades. - aquellos que debe asumir la persona que ocupa el cargo. Se identifican deberes y responsabilidades generales, que aplican a todos los funcionarios, y específicas, que aplican solamente al titular.
- Dependencia y relaciones organizativas. - ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la empresa y tipificación de sus relaciones, de dependencia; dirección y supervisión; comunicación y coordinación.
- Parámetros de desempeño. - determinación de indicadores para evaluar la calidad de decisiones y ejecutoria de las acciones por parte del titular del cargo, así como el impacto de estas sobre el cumplimiento



- Condiciones organizacionales y ambientales. - se refiere a las condiciones en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- Factores de riesgo ocupacional: son las especificaciones de niveles de esfuerzo físico y mental, requeridos por el titular del cargo, presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional.
- Condiciones operativas. - se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad del trabajo.
- Perfil del individuo. - se refiere al perfil requerido del individuo que se contrate para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y requisitos conductual; emocional; académico; laboral; y legal.
- Competencias laborales. - especificación de conocimientos; habilidades; aptitudes; actitudes, y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de capacidades esenciales de la institución.

### **1.2.3 Selección de personal y desempeño laboral**

El desempeño laboral, depende primordialmente de la selección de personal, ya que si no se realiza un proceso exhaustivo, idóneo y efectivo, su rendimiento será precario y traerá consecuencias nefastas a mediano y largo plazo, sin embargo, una selección de personal confiable, pertinente, correcta y ajustada a las necesidades de la organización, con perfiles profesionales adecuados y competentes, de seguro la productividad laboral tendrá expectativas altas, que benefician en todo sentido a la empresa (Cancinos, 2015).

Es importante señalar, que la selección; el reclutamiento; y el desempeño laboral, son tres elementos indispensables dentro de la organización, ya que, cada están inter relacionados entre sí (Venegas, 2020). A continuación, se señalan algunos estudios vinculados entre estas variables. (Ganga, 2018), indica que las organizaciones surgen para satisfacer las necesidades de las personas y funcionan gracias a los resultados alcanzados por sus colaboradores.

López (2020), al realizar un estudio sobre la selección de personal basada en competencias, señala que, las organizaciones atraviesan cambios profundos, que los obliga a replantear sus técnicas estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a

su personal, de modo tal que se vuelven más exigentes con sus colaboradores y empleados. Uno de los cambios es la implementación de la gestión por competencias, que promueve en los trabajadores el desarrollo de alto desempeño que garantizan el éxito en la realización de tareas.

Asimismo, los cambios (tecnológicos y sociales) que experimentan las organizaciones, inciden en los perfiles profesionales de ejecutivos, operativos y mandos intermedios. El perfil de estos ha evolucionado y busca asegurar la mejor contribución de trabajadores a los resultados esperados por la organización. Por lo cual, directivos y gerentes han de saber extraer lo mejor de sus colaboradores propiciando al mismo tiempo su satisfacción profesional. Se destaca, que el enfoque por competencias, da respuesta a la exigencia de competitividad, al facilitar la orientación de conductas y comportamientos de eficacia, eficiencia y seguridad (Castro K. e., 2020).

León (2020), en su investigación a empresas micro financieras, señala que el proceso de selección de personal tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, que genera efecto directo, y concluye, que estas organizaciones, a pesar del buen diseño de procesos de selección y evaluación, no existe una adecuada aplicación, en especial de las técnicas de selección, debido a que se utiliza las mismas, indistintamente de los cargos a los que se aplican. Esto muestra la importancia de diferenciar las técnicas para cada posición que se tiene.

### **1.3. Materiales y métodos**

Se aplica el enfoque cuantitativo, el cual se basa primordialmente en arrojar resultados y procesarlos de manera numérica, a partir de la aplicación de una encuesta. Aparte se utiliza el método analítico que tiene su base en el estudio de fenómenos y ciencias sociales, y su forma de análisis emerge de la cuantificación (Arias, 2016). En este sentido (Taylor, 1987), en relación a la investigación cualitativa, plantea que “es una acción sistemática orientada a la comprensión a profundidad de fenómenos de naturaleza social” (p, 123), a la transformación de prácticas, escenarios y contextos, que lleva a la toma de decisiones y el descubrimiento y desarrollo de conocimientos.

Se utiliza, además, la investigación descriptiva cuyo fundamento es la caracterización de un fenómeno u objeto de estudio de forma exhaustiva, con el propósito de conocer a profundidad sus características y describirlas. Esta investigación, además, forma parte de un conjunto de normas que permite sistematizar de forma ordenada y concluyente un determinado hecho, evento, grupo, fenómeno, u objeto de estudio (Hernández, et al 2016).

Por otra parte, la investigación explicativa se basa en buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, los estudios explicativos puede ocuparse tanto de la determinación de causas como efectos mediante diferentes pruebas (Arias, 2016). Se pretende encontrar principios básicos vinculados al correcto proceso de reclutamiento, selección de personal, y su influencia en el desempeño laboral.

El Método inductivo se basa en tomar premisas y elementos específicos, y, por medio de análisis exhaustivo, presentar conclusiones generalizadas que van a permitir comprender mejor una realidad específica.

La técnica empleada es la encuesta, para lo cual, se elaboró un cuestionario de 15 preguntas cerradas, con escala Likert, las preguntas están ordenadas de acuerdo a las variables de investigación. Otra de las técnicas es la entrevista semiestructurada, cuyo instrumento fue una guía de 6 preguntas.

La población está constituida por 20 colaboradores de la empresa, de los cuales se seleccionan como muestra de estudio, 15 personas que corresponden al personal operativo y para las entrevistas las otras cinco personas que ocupan cargos de dirección y talento humano.

#### **1.4 Análisis de Resultados**

Luego del estudio del proceso de reclutamiento y selección aplicado por la empresa de estudio, se determina que, si cuentan con un procedimiento, sin embargo, debido a la carencia de personal que se encargue del mismo, se lo ejecuta parcialmente, por lo tanto, ingresó personal, sin seguir el procedimiento que garantice la idoneidad de los aspirantes al cargo requerido. En la tabla 3, se muestra el número de colaboradores que ingresó en el período 2021-2022.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

**Tabla 3.**

*Proceso de reclutamiento y selección del personal operativo de la empresa*

	2021		2022	
	F	%	F	%
Instauración del proceso adecuado implementando perfiles laborales	5	25%	5	25%
Perfiles de contratación y perfiles laborales por competencias y funciones	5	25%	6	28%
Proceso de reclutamiento y selección carente de un adecuado proceso	5	25%	4	23%
Carencia de un proceso de selección adaptado a las necesidades de las empresas	5	25%	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información de la empresa (2022)

La problemática identificada, mediante observación por parte de la investigadora, es que, debido a la parcialidad de aplicación del proceso de reclutamiento y selección, se presentan las siguientes dificultades:

1. Asignación de cargos y perfiles sin previa evaluación del mismo.
2. Contratación de personal sin tomar en cuenta los requerimientos para el puesto.
3. Existe un conocimiento parcial de los colaboradores en torno a sus asignaciones y actividades.
4. La cultura organizacional de la empresa no es conocida por los nuevos colaboradores.
5. Existen deficiencias en el ámbito de relaciones laborales.
6. Existen retrasos en los procesos de producción, debido a la carencia de competencias del personal asignado.
7. Los procesos de gestión son lentos y monótonos.
8. La rentabilidad de la empresa se ve afectada debido a la falta de producción óptima.

### 1.5 Análisis de los resultados de la encuesta

Se presentan opiniones del personal encuestado sobre variables de estudio:

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

**Tabla 4.**

*Instauración de procesos de reclutamiento y selección de personal mediante un plan estratégico*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	3	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%%
En desacuerdo	2	10%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida por parte del personal a través de la aplicación de la encuesta

El 40% de encuestados señalan que están totalmente de acuerdo en que sería conveniente que, para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, exista un plan estratégico para captar personal calificado a la empresa, contar con este plan permitirá reclutar de manera efectiva y eficaz, personal calificado.

**Tabla 5.**

*Aspectos del perfil profesional*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Competencia profesional	12	60%
Habilidades y destrezas (Cursos)	6	30%
Imagen personal	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022).

El 60% de encuestados señala que, dentro del proceso de reclutamiento y selección, el aspecto del perfil que más incidió para ser contratado, fue las competencias profesionales. Los resultados indican que es determinante dentro de la empresa tomar en consideración las competencias profesionales ya que es el indicador que da mayor confiabilidad al momento de tomar en cuenta el perfil profesional de un colaborador.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

**Tabla 6.**

*Competencias profesionales y perfiles para la captación procesional*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Habilidades comunicativas	5	25%
Habilidades y destrezas organizacionales	5	25%
Habilidades para el trabajo en equipo	10	50%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022).

50% de encuestados, señala que aparte de las competencias profesionales evidenciadas en los perfiles para la captación de personal, otro elemento relevante son las habilidades para el trabajo en equipo. Esto permite inferir que dentro del contexto empresarial se considera primordial esta competencia, al momento de seleccionar el personal, lo cual favorece el trabajo en equipo y permite que exista sinergia, compromiso y pertenencia, elementos que tributan al desempeño laboral.

**Tabla 7.**

*Proceso de reclutamiento (imparcialidad)*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	15	75%
De acuerdo	5	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
E n desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

75% de encuestados indica que está totalmente de acuerdo en que la imparcialidad al momento de seleccionar al personal es clave, ya que, permite tener objetividad al seleccionar.

**Tabla 8.**

*Proceso de reclutamiento (Evaluación)*

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	6	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	4	20%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 40% de colaboradores está de acuerdo que, al ingresar a la institución, su proceso de selección, fue el más idóneo.

### **Tabla 9.**

*Proceso de reclutamiento (Características personales de los optantes al cargo)*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	3	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 40% de encuestados están totalmente de acuerdo en que se debe conocer de forma previa el perfil (características personales de los optantes al cargo) que se requiere para cumplir las funciones asignadas en su cargo. Este es un factor importante al tomar decisiones vinculadas a la contratación de algún personal, ya que las características personales; profesionales; académicas; y sociales, de un colaborador inciden de forma significativa en su desempeño laboral.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

**Tabla 10**

*Proceso de selección*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Experiencia	8	40%
Competencias profesionales (Estudios)	8	40%
Experiencia y estudios adquiridos	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

Para el 40% de encuestados uno de los factores determinantes a considerar, es la experiencia, 40% considera que son las competencias profesionales. Estos dos elementos son esenciales en un perfil, ya que al colaborador ser buen aliado al tener competencias profesionales óptimas y verificables, al igual que su experiencia contribuye a la gestión interna de la organización.

**Tabla 11.**

*Funciones correspondientes al desempeño laboral*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
TDA	12	60%
DA	6	30%
ND ED	0	0%
ED	2	10%
TED	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 60% de encuestados está totalmente de acuerdo en que las funciones asignadas favorecen su desempeño laboral. Este resultado permite inferir que los colaboradores deben conocer perfil y funciones de un cargo antes de llenar un formulario para aplicar a la empresa, para asegurarse que sus características se ajustan a lo requerido por la organización.



## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

**Tabla 12.**

*Proceso de evaluación del desempeño laboral*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	30%
De acuerdo	4	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 40% de encuestados está en desacuerdo que la evaluación de desempeño laboral, no es la más adecuada, por lo cual, la empresa debe adoptar otras estrategias, técnicas y mecanismos para evaluar de forma idónea, efectiva y eficaz a sus colaboradores, ya que el proceso de evaluación es fundamental para mejorar los índices de productividad.

**Tabla 13.**

*Desempeño laboral y procesos de supervisión y capacitación*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
TDA	3	15%
DA	3	15%
ND ED	0	0%
ED	12	60%
TED	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 60% está en desacuerdo que la empresa lo ayuda a mejorar su trabajo, por medio de supervisión; capacitación u otras actividades. Es importante implementar estrategias desde la Gestión del Talento Humano, para incrementar los niveles de desempeño de cada colaborador.

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

Para el análisis del proceso de reclutamiento y selección, se toma, el último trimestre del 2021 y el primero del 2022. Existen debilidades en el reclutamiento y selección de personal, se evidencia colaboradores a los cuales se les aplicó unas acciones deficientes, carentes de indicadores adecuados a los perfiles profesionales y a las necesidades de la empresa.

En cuanto a las opiniones de directivos, estos están conscientes de la importancia de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección en un desempeño laboral exitoso, también consideran importante que el colaborador cumpla con las exigencias requeridas por los perfiles solicitados con anterioridad, sin embargo, es importante la evaluación y retroalimentación permanente.

Se recluta y selecciona, cualquier tipo de persona que solicita los servicios de la empresa, por ello es importante priorizar las necesidades y requerimientos de la organización a fin de fortalecer sus debilidades y potencializar sus fortalezas, mediante la integración de talentos. Una de las maneras de mejorar el desempeño laboral aparte de la motivación e incentivos es una evaluación adecuado con la respectiva retroalimentación.

Si la empresa desea contratar algún personal específico tendrá que realizar una planificación y diseño de perfiles que se adapten a cargos específicos de forma minuciosa y exhaustiva con el fin de cumplir con los requerimientos del cargo y de la organización.

Por lo tanto, es preciso señalar que el proceso de selección y reclutamiento garantiza un alto desempeño organizacional, no basta sólo con observar la competencia profesional, el espíritu de trabajo; y, la calidad del trabajo que realiza un determinado colaborador, sino que es preciso predecir un alto desempeño.

### **1.6 Conclusiones**

Al determinar los pasos del proceso de reclutamiento y selección y las técnicas de evaluación de desempeño, se determina que estos son básicos e iniciales, ya que permiten el monitoreo de los mejores colaboradores para la organización, de tal manera que, se suplen las necesidades de productividad, de gestión y favorece las relaciones interpersonales.

Al analizar los procesos de estudio, se encontró falencias en la ejecución del proceso de reclutamiento, el cual está diseñado, pero en la práctica no se lo aplica, adicional a que las pruebas utilizadas no están adaptadas al tipo de cargo que requiere ser cubierto en cada caso. Otra de las falencias es el no contar con evaluación de desempeño, lo cual no permite una

retroalimentación al personal sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, o no, adicional la falta de supervisión impide que se detecten falencias a tiempo y se favorezca su rectificación, evitando así, consecuencias posteriores que pueden ser irreversibles.

Identificar las debilidades expuestas, permite un diseño adecuado del proceso de reclutamiento y selección que favorezca un buen desempeño y que a la vez se ajuste a las características de la organización. Por lo cual, se deben considerar los siguientes aspectos: identificación de la vacante con anterioridad; diseño de perfiles y cargos; aplicación de entrevistas y otras técnicas de evaluación, acorde al perfil y cargo a ser cubierto

Otro de los aspectos importantes a considerar es la inducción y entrenamiento riguroso que permite al nuevo colaborador, conocer con precisión sus funciones; participación en procedimientos; líneas de mando; personas con las cuales su puesto se relaciona y redes de comunicación interna. Adicional es fundamental que exista una adecuada supervisión del desempeño para lograr rectificaciones pertinentes y oportunas previo a la evaluación formal acorde a las funciones y responsabilidades asumidas a fin de tener una retroalimentación que permita mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades a cargo.

### **1.7 Referencias Bibliográficas**

- Alles, M. (2019). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. . Buenos Aires : Ed. Granica,.
- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación, introducción a la investigación científica. Caracas: Eppisteme.
- Barvo, W. y. (2022). Elección de personal: relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicológicas. Publicando, 12(12), 23-34. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324/2533>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación (3 ed.). México: Pearson. Obtenido de Método inductivo, este método tiene como principal propósito tomar consideraciones específicas para mediante el análisis realizado llegar a las consideraciones generales que van a hacer deporte ha determinado fenómeno de estudio con el fin de estructurar
- Cancinos, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Tesis de grado , Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

- Castro, K. e. (2020). Gestión del talento humano para mejorar laboral. Tesis de grado. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99362098020>
- Chiavenato, I. (2009). gestión del Talento Humano. México: McGrawhill. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. . México : McGraw Hill.
- Chiavento, I. (2008). Gestión de talento humano (3ra Edición ed.). México: McGrawHill.
- Ganga, F. y. (2018). Estudios sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de puerto. Gaceta laboral, 14(2), 271-297.
- García, P. G. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. RIDE, 6(12), 12-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Gómez, A. (1992). Recursos Humanos. . México. : Escasa.
- Hernández Sampieri, R. F. (2016). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Semestre económico, 15(31), 173-186. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>
- León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las micro financieras. Revista científica del SEP, 3(1), 23-34. Obtenido de <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/view/29/76>
- León-Castro, D. (2020). Proceso de selección y su efecto de desempeño laboral en personas de las micro financieras. Revista científica del SEP, 3(1), 25-32. Obtenido de <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/view/29/76>
- López, J. (2010). Selección de personal basada en competencias en su relación con eficacia organizacional. Perspectivas(26), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- López, R. (2018). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas(26), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

- Manco, C. (2017). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía. Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco\\_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Medina, A. (2017). La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO. Tesis de grado , Ambato. Obtenido de [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25037/1/TESIS-Alberto Medina%20%281%29.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25037/1/TESIS-AlbertoMedina%20%281%29.pdf)
- Naranjo, R. (2016). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas. Pensamiento & Gestión(32), 83-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- Orozco, A. (2008). - Conocer los aspectos, requerimientos vinculados al manual de funciones y procedimientos y la estructura organizacional en la empresa Maxam-Fanexa S.A.M. Tesis de grado , Colombia.
- Portuondo, L. (2018). Selección de personal y su relación con el desempeño laboral. Tesis de Grado , Puria. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo\\_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20\(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.)
- Portuondo, L. (2018). Selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores. Tesis de Grado , Puria. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo\\_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20\(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.)
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección de personal empresarial. FICAEC, 4(4), 58-71. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/65-Texto%20del%20art%C3%ADculo-89-1-10-20191023.pdf>

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- Sánchez, J. y. (2019). Manuel de perfiles de cargos por competencias en la empresa. Neiva. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019\\_Manual\\_Perfiles\\_Cargos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019_Manual_Perfiles_Cargos.pdf)
- Smith, R. (2016). Estudios del campo de las organizaciones . Sapienza organizacional, 3(5), 3-10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553057362001/553057362001.pdf>
- Taylor, S. y. (1987). Introducción a los métodos cualitativos . México : Paidós .
- Venegas, J. (2020). Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal. tesis de grado , Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%C3%A9%20Luis.pdf?sequence=1>
- Villafuerte, C. (2018). “Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios.

## CAPÍTULO 2

### EL ONBOARDING, PUERTA DE ENTRADA PARA ASEGURAR UN BUEN DESEMPEÑO: SECTOR DE INDUSTRIA METALMECÁNICA

#### Autores

**Lcda. María Paula Portalanza Zambrano**  
Licenciada en Gestión del Talento Humano  
paulaportalanza@hotmail.es

**Mónica Llanos Encalada, Ph.D.**  
Universidad Tecnológica ECOTEC  
mllanos@ecotec.edu.ec; monicallanos@hotmail.com

#### 2.1 Introducción

La incorporación de personal a las organizaciones una vez seleccionados, requiere de una inducción adecuada, lo cual actualmente se lo conoce como *onboarding*. Esta fase es importante para los nuevos colaboradores y a su vez repercute en las expectativas que tienen con respecto a la organización a la cual se han integrado (Cruz, 2020). Anteriormente, los programas de inducción estaban para facilitar la adaptación e integración del talento humano, sin embargo, el *onboarding*, busca primordialmente acelerar la incorporación del capital humano a la organización y complementarlo.

En tal sentido, el *onboarding*, busca crear un proceso progresivo que permita a los nuevos colaboradores una transición eficaz a sus puestos de trabajo para lograr un alto desempeño, ya que este se refiere a la calidad del trabajo que realiza el colaborador dentro de la organización. Esto está relacionado directamente con las habilidades, interpersonales y competencias.

Se destaca que el desempeño corresponde a las tareas o actividades que van acorde al puesto de trabajo del colaborador, es la ejecución de actividades en el puesto asignado, esto contribuye a fortalecer los vínculos con la organización (López, 2016). En este mismo orden de ideas, se sostiene que, el desempeño laboral es el conjunto de prácticas necesarias que engloba la administración para el reclutamiento, formulación y evaluación del personal (Chiavenato, 2000).

En la actualidad, algunas empresas presentan dificultades vinculadas a los procesos de integración del nuevo personal, tales como: falta de recursos; resistencia de los empleados; problemas de implementación en diversas áreas; carencia de una cultura organizacional; carencia de habilidades sociales asertivas y dificultad en la asignación de responsabilidades (Jaime, 2021).

Se destaca que la carencia del *onboarding*, dificulta en gran manera la integración oportuna y efectiva de los trabajadores. Esta situación incide de forma significativa en el desempeño laboral ya que al no obtener el trabajador una inducción adecuada y oportuna, se le dificulta la realización actividades y tareas correspondientes a sus funciones en su entorno laboral.

Es importante para las organizaciones, implementar estrategias en el ámbito laboral que ayuden a dinamizar de forma efectiva la integración de los nuevos colaboradores. Por lo tanto, al enfrentarse las empresas a las diversas problemáticas que están inmersas y vinculadas a los procesos de integración existen riesgos que a su vez están asociados al incumplimiento de normas, el obviar sistemas de seguridad, entre otros, lo que se traduce en pérdida de rentabilidad para la empresa (Bautista, 2020).

En el contexto de empresas del sector metalmecánica, en el último año, estas, se han visto inmersas en problemas de integración en relación con su nuevo personal, principalmente por el desconocimiento en la aplicación correcta de procedimientos en sus puestos de trabajo. También se evidencia carencia de una cultura organizacional; manuales de procedimientos de labores prácticas y de una comunicación interna efectiva por parte de los inductores. Es evidente que estos inconvenientes inciden de forma negativa, tanto en el proceso de integración e inducción del nuevo personal, como también en el desempeño laboral.

Ante lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia del *Onboarding* en el desempeño laboral de los colaboradores operativos de las empresas metalmecánicas en Guayaquil durante el período 2021-2022? Para dar respuesta a esta interrogante, el objetivo del presente estudio es analizar la influencia que tienen las variables entre sí, ya que en la actualidad es importante optimizar los procesos de inducción e integración del talento humano a las organizaciones, esto con el fin de mejorar de forma significativa su desempeño.



Es determinante señalar que el *Onboarding* se basa en optimizar el proceso de inducción y poner en práctica una serie de pasos y fases con el firme propósito de favorecer la integración de los empleados de forma más efectiva.

El Onboarding es un trabajo mucho más profundo que una inducción y es parte de la nueva cultura empresarial (Jaime, 2021) por ello, es imprescindible acotar que este, no solo acelera la adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, sino que, hace que sea mucho más eficaz y eficiente, acortando el tiempo y ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

La investigación es de tipo mixto exploratorio y descriptivo ya que según Hernández y Mendoza (2014) este tipo de estudios analizan problemáticas poco investigadas. Se caracteriza también por ser no experimental de diseño transversal cuya característica consiste en la recolección de datos en un único momento (Bernal, 2016).

## **2.2 Revisión de la Literatura**

La inducción forma parte de todos aquellos esfuerzos que se realizan para direccionar a los colaboradores durante sus primeros días en la empresa, suele ser general e informativo sobre la cultura organizacional, busca además, disminuir la rotación del personal y brindar conocimientos y herramientas que permita al nuevo personal independizarse a corto plazo y lograr integrarse a su puesto de trabajo (Wanous, 2000). Por el contrario, *Onboarding* es más completo, pues contempla, el introducir a los nuevos colaboradores a su trabajo; alinearlos con las metas, valores, reglas, políticas y procesos de la organización de tal forma que se conecten oportunamente con la cultura organizacional Watkins (2016).

Otro punto de vista importante, es el de (Wanous, 2000), quien explica que la orientación al personal que ingresa, ocurre mientras los trabajadores están bajo una enorme cantidad de estrés, al enfrentarse a una situación nueva. Por ello, el énfasis debe estar enfocado en las necesidades de los nuevos colaboradores y no, en la organización y sus resultados (Snell A. , 2006). Por lo tanto, el *Onboarding* es un proceso progresivo diseñado con el fin de ayudar a los colaboradores a alcanzar con éxito su integración y adaptación a la empresa (Amador, 2018).

### 2.2.1 El proceso de *Onboarding*, y su implementación

La implementación del *Onboarding*, como se ha dicho anteriormente, busca la integración de los nuevos empleados mediante estrategias que permiten; optimizar, agilizar, y acelerar este proceso (Ordóñez, 2021). Por ello, se debe considerar varias fases; tales como: preparación; bienvenida e integración. Su objetivo primordial, es dar a conocer al nuevo colaborador las condiciones y recursos de su sitio de trabajo; sus compañeros; instalaciones; cultura organizacional; objetivos; políticas y valores de la organización.

En la tabla 24 se muestran los aspectos diferenciales entre el proceso de inducción y el *Onboarding* (Martínez, 2020). Este último presenta algunas diferencias significativas con el tradicional, pues se enmarca en un nuevo enfoque que determina, a parte de la integración, una incidencia relevante a posteriori en el desempeño laboral de una manera positiva en el colaborador (Milkovich, 1994).

**Tabla 24.**

*Diferencias entre el Onboarding y el proceso de inducción*

N°	Proceso de inducción	Procesos de Onboarding
1	La inducción tradicional se lleva a cabo por medio de programas y planes.	Se basa en una práctica centrada en la orientación de nuevos colaboradores con el fin de brindarles ayuda para su adaptación, integración y socialización en el contexto de la cultura empresarial.
2	La incorporación de personal exige un lapso de adaptación necesario para el aprendizaje de los propósitos, funciones.	Acelera de forma efectiva y eficiente el proceso de incorporación de los colaboradores.
3	Orienta y da conocer de forma general y específica todo lo relacionado con la organización o empresa.	El proceso de adaptación es mucho más efectivo, dinámico y específico

*Nota.* Las diferencias entre ambos procesos resaltan lo dinámico, versátil y útil que es el *Onboarding* dentro de una empresa (Milkovich, 1994) y (Bohórquez E. e., 2020).

Madakan (2019) destaca que el *onboarding* forma parte de una práctica esencial que se vincula con acelerar la incorporación de nuevos colaboradores a la organización, práctica centrada en la orientación, con el fin de brindarles una ayuda para su adaptación, integración y socialización dentro del contexto de la cultura empresarial. También busca adentrar al colaborador de una forma mucho más precisa e idónea dentro del contexto laboral y que este se familiarice a su vez con todas sus funciones.

Es importante resaltar que la función principal del *onboarding* consiste en impulsar al nuevo capital humano a comprender cada elemento y aspecto vinculado con su quehacer laboral; a su vez, obtener habilidades, y desempeñarse de forma adecuada dentro de su puesto al momento de realizar sus actividades y tareas.

Entre las metas de este proceso se encuentran:

1. Que los nuevos colaboradores se sientan a gusto en su entorno laboral.
2. Propiciar un entendimiento claro sobre las tareas y actividades que realizará en los procesos de la organización.
3. Ayudar a entender, comprender y generar un arraigo en los valores y objetivos dentro de la cultura organizacional.

En este mismo orden de ideas, se destaca que los nuevos miembros del equipo pueden crear una relación idónea y eficaz con sus colegas y superiores en corto plazo, lo cual, genera un sentido de pertenencia, con el fin de lograr una integración natural, exitosa y promover así, un clima organizacional efectivo. En este sentido, Villalobos y García (2021), indican que las empresas han aprovechado este proceso para mitigar los siguientes aspectos:

1. Malentendidos entre trabajadores.
2. Ejecución de las labores con una sana competencia.
3. La reducción de renuncias y absentismo laboral a corto plazo.

El principal objetivo es asegurar de manera ágil y rápida la productividad y autonomía de los nuevos colaboradores, con el mínimo estrés. El *onboarding* son las iniciativas puestas en marcha para garantizar una adecuada integración de los recién llegados, es más que, el evento de un día, una simple bienvenida, un contrato, un ordenador, entre otros (Snell A. , 2006). De hecho, el momento de la incorporación es vital para fortalecer la perspectiva que el nuevo empleado tendrá sobre su empresa.

Además, se considera que el nuevo integrante cumple un papel determinante, no solo suplir sus necesidades, sino también, las de la organización, Villalobos (2019), e incide de forma significativa en el nuevo integrante, cuyo objetivo primordial será disfrutar del acompañamiento en el acoplamiento.

Suárez (2018); Fritsche (2016), señalan, que llevar a cabo este proceso, permite obtener beneficios a través del tiempo, a corto o mediano plazo, lo cual reduce los índices de rotación y absentismo laboral. La incorporación apropiada e idónea del nuevo trabajador es la adaptación desde una perspectiva empática, socializadora y productiva, lo cual, además logrará, compromiso y sentido de pertenencia (Vásquez, 2017).

### **Características del proceso de *Onboarding***

Ortiz, (2015) señala que las principales características del *Onboarding* son:

1. Asegurar que el candidato se incorpore la compañía y que no se desvincule del proceso en el último momento.
2. Hacer que su experiencia sea memorable aprovechando este momento de gran motivación.
3. Crear una red *networking* que le permita conocer a los miembros de la organización lo antes posible, mejorando los canales de comunicación.
4. Acelerar la curva de aprendizaje necesaria para que alcance altos niveles de desempeño en el menor tiempo posible.

### **Etapas del proceso de *Onboarding***

En la siguiente tabla constan las etapas del *Onboarding*. Villabos (2019):

**Tabla 15.**

*Etapas vinculadas al proceso de Onboarding*

<b>N°</b>	<b>Etapas o fase</b>	<b>Descripción</b>
1	Preparación	Un día antes del primer día, comunicar vía correo al nuevo colaborador, el plan de bienvenida, detallando horarios y actividades que se realizarán. Hay que precisar que documentos tendrá que llevar (Documentos de identidad, número de cuenta bancaria, pasaporte).

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

2	Integración	El área de Gestión del Talento Humano tendrá a mano, el plan de Onboarding, el cual, habrá sido estructurado de acuerdo al área que lo necesite y al colaborador, es decir que, cada uno de los procedimientos deberán ser manejables y adaptables al puesto.
3	Orientación	La orientación para acondicionarse a través de toda la información que sea útil y necesaria, para saber a qué lugar dirigirse y la forma de conseguir cada recurso que sea imprescindible para el desempeño de sus funciones.
4	Compromiso	Otro de los objetivos ya mencionados, es el compromiso, que lleva a resultados en cada actividad. Stein y Christiansen (2010) afirman que el compromiso se realiza, cuando el nuevo colaborador, se encuentra física, afectiva e intelectualmente acoplado con su trabajo desarrollando sus actividades principales de manera entusiasta, con energía y responsabilidad.
5	Seguimiento	Se establece que la persona encargada de guiar (mentor) y el jefe inmediato a lo largo de todo el proceso de Onboarding deberán hacer seguimiento al desarrollo de funciones del nuevo colaborador.

---

Nota. En el proceso del *Onboarding* es necesario tomar en cuenta las etapas, con el fin de constatar el objetivo principal de adaptar al colaborador de manera rápida, eficaz y efectiva. (Villalobos B. y., 2019).

Es importante resaltar, que cada etapa es integral de un proceso que busca la adaptación, pero también es importante el seguimiento, y evaluación de funciones en su nuevo rol de trabajo, esto con el fin de optimizar su desempeño a través de la retroalimentación y mejora continua (Kumar, 2017).

Una de las razones por las cuales los nuevos colaboradores renuncian durante los primeros meses es por la falta de adaptación, por lo general por no existir claridad en las funciones, lo cual lo lleva a la frustración por no cumplir con sus expectativas y las de la organización (Fristische, 2016). Por ello, lo recomendable es entregar por escrito; además, de valores, misión y visión de la empresa, la descripción de su puesto y cómo se medirá su desempeño. Se le brinda así la oportunidad de revisarlo y hacer preguntas para aclarar dudas, (Ortiz, 2015) como por ejemplo: a quién preguntar; con quién trabajar; que tareas realizar; entre otras. Bautista (2020)

El reclutamiento y selección, incluye varias etapas, no sólo se trata de evaluar y elegir al mejor candidato sino también, acompañar y facilitar su integración. En este mismo orden de ideas, es importante mencionar que el *Onboarding* también se relaciona con la motivación. Maslow, citado por Castro (2018), asevera que dentro del ámbito laboral es posible examinar la alegría, entusiasmo, amor y la satisfacción humana. Esta teoría, presenta cinco categorías de jerarquía vinculadas a las necesidades del ser humano, estas son: necesidades físicas básicas, necesidad de protección y seguridad, necesidades de pertenencia y sociales, de presencia de estima y estatus, necesidad es de autorrealización. (Maslow, 1991), por ello, la importancia de la motivación en el entorno laboral.

### **2.2.2 El desempeño Laboral**

Para (Chiavenato, 2011), el desempeño laboral “es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por lo tanto, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas hoy en día” (p. 12), en tanto, para Milkovich (1994), consiste en “una serie elementos característicos que realiza un trabajador dentro de su rango de actividades y asignaciones dentro del ámbito laboral” (p. 12). Además, “es considerado como una serie de características individuales de un trabajador, tales como: cualidades; capacidades; habilidades; necesidades de interacción” (p. 34), dichos comportamientos, inciden en los resultados.

En tal sentido, el desempeño laboral forma parte de un conjunto de acciones que realiza un trabajador en un contexto particular, de acuerdo con sus habilidades y destrezas que están en consonancia con funciones asignadas. También, es un indicador que precisa calidad en las acciones que realiza una persona, por lo cual, es el resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función de su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa (Faría, 2000).

En esta misma línea, Chiavenato (2011), conceptualiza el desempeño laboral como, “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización” (p.12), afirma que un buen desempeño, es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización y que este es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus aptitudes y los objetivos que se quieran lograr, esto, seguido de políticas, normas y visión de la organización.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

El desempeño laboral refleja la calidad del trabajo que cada empleado aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo, por ello, la evaluación determina si una persona realiza bien o no su trabajo. Desde el punto de vista disciplinario, como parte de la psicología industrial y organizacional, forma también parte de la gestión de los recursos humanos (Iturralde, 2017). Es importante, tomar en consideración, que se trata de lo bien o mal que los empleados hacen sus funciones, pero cuando se trata de considerar el impacto de su desempeño, es necesario una mirada con mayor profundidad (More, 2017).

### Características del desempeño laboral

El desempeño laboral está relacionado con la descripción de puestos, pues sin este, no se puede medir los resultados de cada colaborador en su puesto de trabajo, lo cual está vinculado directamente al éxito de las organizaciones (Bautista, 2020). Mejillón (2017), señala, que las características principales del desempeño son: observación; indicadores de evaluación y comportamiento; responsabilidad; compromiso; efectividad y eficacia en la producción; cumplimiento de tareas; rasgos personales; empatía; relaciones interpersonales; espíritu de trabajo.

El desempeño laboral tiene indicadores característicos que permiten medir el comportamiento y factores que inciden en el mismo (Iturralde, 2017). Adicional, este, tiene que ver con otras disciplinas que se involucran (Leal, 2008). En la tabla 16, se muestran las características y aspectos relevantes del desempeño, visto desde el punto de vista de diversas disciplinas de las ciencias sociales.

### Tabla 16.

*El desempeño laboral y su vinculación con otras disciplinas*

N°	Aspectos	Descripción
1	Psicología	Estudia la mente humana, sus facultades, comportamientos y operaciones. Permite saber, cuál es el conocimiento del hombre en su ambiente laboral.
2	Derecho	Conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen la sociedad y ayuda a tener una disciplina en la organización, sin perjudicar a terceras personas.

---

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

3	Antropología	Estudia el desarrollo del hombre en la sociedad que permiten entender el comportamiento del personal de una organización.
4	Matemáticas.	Ayuda principalmente en planeación y control.
5	Ingeniería industrial	Conjunto de conocimientos, que ayudan principalmente al área productiva.
6	Contabilidad	Permite registrar y clasificar movimientos financieros de la organización con el propósito de interpretar los resultados y tomar decisiones acertadas.
7	Ergonomía	Estudia la interacción entre las tecnologías, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, para evitar afectaciones a su salud.

---

Nota. El desempeño laboral y su vinculación con otras disciplinas, lo cual proporciona una visión clara e integral del desempeño laboral (López G. , 2016).

El propósito principal del desempeño laboral es lograr que los trabajadores alcancen las metas y objetivos propuestos, por ello, juega un papel importante para la organización, para su desarrollo organizacional (Bohórquez, 2020).

En tal sentido, es importante resaltar, que el éxito o fracaso de una empresa en rigor depende de este elemento. Leal (2016), asevera que el desempeño laboral está constituido por una serie de factores que, a partir de la observación, se puede verificar acciones y comportamientos del personal, para ello se debe utilizar instrumentos de verificación y evaluación vinculados al comportamiento laboral y el desempeño. Los buenos resultados, son el producto de las competencias y funciones de los colaboradores, aunado a los propósitos y metas específicas de una organización, por ello la importancia de la evaluación y verificación objetiva del cumplimiento de funciones y metas planteadas (Bautista, 2020).

### **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación de desempeño laboral es una de las principales funciones que se lleva a cabo en la organización, debe ser objetiva y permitir dilucidar aspectos concernientes a las acciones; comportamientos; y gestión del personal. Al considerar a través de indicadores la actuación de un trabajador, ayuda a tener una visión más clara por parte de la gerencia con el fin de mejorar aspectos vinculados al manejo de la empresa (Sánchez, 2018).



## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

Los resultados deben ser medidos de forma individual y grupal, en todos los niveles, desde operativos hasta supervisores e incluso cargos directivos. Para que esto suceda, cada empresa establece criterios al respecto, de aquello a ser considerado para calcular el desempeño, así como, la periodicidad con la que se realizará, la metodología y personas involucradas (Mejillón, 2017).

Sánchez, (2018), indica que la evaluación de desempeño permite precisar los elementos que determinan el clima organizacional, ya que también permite tener una visión clara y diáfana del contexto laboral, así como la problemática presentada.

Las evaluaciones de desempeño están diseñadas para dos contextos esenciales: el trabajo realizado que permite medir las competencias y los resultados obtenidos. Este recurso, es muy valioso si se aplica de forma adecuada, sirve para el desarrollo interno del personal, a la vez ayuda, a retener el talento y hace más fácil la toma de decisiones. Es importante, tener en cuenta todos los elementos que intervienen, ya que es un factor clave para la productividad y el éxito de las organizaciones.

Un puesto de trabajo forma parte de asignaciones, tareas y responsabilidades que asume el trabajador, también tiene que ver con el cumplimiento de labores vinculadas al puesto de trabajo y su recompensa a través de un salario, además, los trabajadores, desarrollan y desempeñan sus tareas mediante el acuerdo previo que recompensa su trabajo (Navarro, 2022).

Se destaca, que los puestos de trabajo engloban distintas obligaciones y demandas que un profesional debe cumplir como parte de este engranaje, de la misma manera en que el colaborador deberá trabajar, también este puesto, incluye derechos sobre los que se celebra un acuerdo (2000).

Álvarez (2018), asevera que, la evaluación de desempeño laboral es un hecho cotidiano de la vida, motivada por la experiencia laboral y es una herramienta fundamental para el desarrollo del talento humano en una organización, por ello, debe ser periódica y sistemática que sirve para apreciar el desenvolvimiento y el potencial de desarrollo que tiene cada trabajador en su área, el mismo que puede identificar y optimizar las habilidades y destrezas del talento humano y así mejorar su eficiencia y eficacia.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del accionar de cada persona, según las actividades que cumple, sus metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (Chiavenato, 2017).

El Modelo teórico de Campbell, se relaciona directamente con el desempeño laboral del trabajador, el cual es importante medirlo por medio de un proceso de evaluación. Por lo tanto, el modelo de Campbell citado por (Bauer, 2010),

Emerge de la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral, al ser un constructo multidimensional, que tiene por finalidad, contar con los componentes principales para medir y de esta manera ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos (p. 110).

En tal sentido, Borman & Motowidlo Citado por (Bautista, 2020), coinciden también, que el modelo de Campbell es uno de los pilares teóricos de la evaluación del desempeño que ayuda a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y el control de resultados. A su vez, Veloza (2012), menciona que la principal contribución del modelo, es la satisfactoria consistencia al ser completo y parsimonioso, esto se debe gracias al análisis de las actividades observables para los objetivos de la organización.

### **Descripción de cargos**

La descripción de cargos es la fuente de información básica para toda la planeación de la gestión del talento humano, es necesaria para la selección, adiestramiento, carga de trabajo, incentivos laborales y la administración salarial (Púm, 2018). La descripción de cargos es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto, que tiene como base enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos que tienen que ver con el cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende (Saavedra, 2019).

La descripción de cargos se vincula directamente con la productividad y competitividad de las empresas, esto implica una relación directa con el talento humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización y la descripción de cargos permite la eficiencia en la gestión del personal.

En cuanto a los perfiles profesionales y personales, estos forman parte de un conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, les permite asumir responsabilidades propias de una determinada profesión y posee aquellas competencias que se verán demostradas en el desempeño de una actividad (Guanilo. R ., 2017). También es importante resaltar que los perfiles profesionales y personales tienen funcionalidades múltiples, particularidades del colaborador, sus competencias, sus funciones, sus habilidades y destrezas comunicativas, sus fortalezas, su experiencia y los aspectos relevantes que inciden en el perfil profesional.

### **Estudios sobre el *Onboarding* y desempeño laboral**

Es necesario señalar que los estudios vinculados al *Onboarding* y el desempeño laboral en conjunto son escasos, sin embargo, la búsqueda documental logró la obtención de dos estudios. Villalobos (2019), estudio realizado en una universidad de Perú, señala que este proceso instaurado de forma deficiente puede tener un efecto negativo en el resultado final de los objetivos a concretar dentro de una organización, es muy probable que los empleados que han tenido una experiencia negativa en este proceso de incorporación abandonen el empleo después de un periodo de tiempo muy corto.

En tal sentido, es importante destacar que este proceso mucho más estructurado crear empleados mucho más satisfactorios y felices seguros y fuertes, el empleado cree que, y que se ajustan tanto al trabajo como la empresa que se siente más comprometido con estrategia y los objetivos de la empresa, esta sensación de mayor compromiso y pertinencia empresarial por parte del trabajador conduce a una mejor productividad del empleado de una reducción de la tasa de rotación de la empresa.

Se asevera que los efectos de este proceso de *Onboarding* cuando se realiza de forma efectiva y eficaz los resultados son positivos para la empresa y los hallazgos permiten entrever que existen beneficios marcado centro del contexto empresarial y labora:

1. Los empleados y colaboradores se sienten motivados a trabajar.
2. Los empleados tienen metas estratégicas que conseguir.
3. Los colaboradores y empleados se sienten mucho más motivado al campo laboral y a revisar sus actividades y tareas asignadas.
4. El clima organizacional en empresa mejora de forma significativa mediante el empleo de este proceso.

5. Los procesos productivos se mejoran debido a la motivación, competitividad, y funciones instauradas en el empleador, tanto así que el empleado se siente motivado para realizar una tarea con excelencia.

Álvarez (2018), indica que la mayoría de las empresas cometen el error de dejar al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para aclarar dudas, solucionar problemas e identificar procedimientos a los cuales deben enfrentarse en su nueva labor, lo cual genera angustia, estrés, y resulta compleja su adaptación.

Martínez (2015), propone incorporar el *onboarding* de forma digital, para él, de esta manera se evita que las organizaciones tengan problemas estructurales de adaptación. Esta modalidad, ha tomado gran importancia, ya que, permite asesoría y acompañamiento constante por medio de plataformas o *softwares* digitales que pueden resultar dinámicos y novedosos (Bautista, 2020). (Castagnola, 2020), lo considera parte de la capacitación, que permite el desarrollo y sostenimiento de las instituciones.

### **2.3 Materiales y Métodos**

El enfoque de investigación es mixto, cuantitativo porque busca de forma exhaustiva arrojar y analizar datos numéricos e interpretarlos a criterio del investigador (Hernández, et al 2016) y cualitativa porque permite la recolección de una variedad de materiales empíricos (estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos) que describen los momentos habituales y problemáticos y significados en la vida de los individuos. Bernal (2016), indica que la investigación cualitativa “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 125).

La investigación es descriptiva pues busca caracterizar un determinado fenómeno de estudio con el fin de conocer los principales aspectos teóricos y empíricos (Arias, 2016), también, este tipo de investigación busca dar respuesta a los objetivos planteados, para describir aspectos al desempeño laboral y *Onboarding*.

En cuanto a las técnicas, se utiliza la encuesta, cuyo cuestionario cuenta con 11 preguntas sobre las variables de estudio. El instrumento se aplicó a través de la herramienta *Google Forms*, de forma anónima, confidencial y voluntaria. Se utilizó la entrevista semi estructurada con una guía de tres preguntas abiertas. Para definir el universo se parte del área urbana de Guayaquil, una de las ciudades más productivas del Ecuador, de empresas de la industria metalmecánica del norte de la ciudad. Los datos fueron obtenidos de la Cámara de Comercio (2017).

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Existen alrededor de 456 empresas, de las cuales se selecciona por conveniencia una muestra no probabilística, las que se encuentran ubicadas en la Vía a Daule, lo cual da 27 empresas, ya que, de acuerdo a Hernández, et. al. (2016): “En la muestra no probabilística, la elección de los miembros depende de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla”. (p. 23).

### 2.4 Análisis de resultados

Resultados de la encuesta aplicada a 41 colaboradores de las empresas de la industria Metalmecánica.

#### Variable desempeño laboral

**Tabla 17.**

*Funciones del puesto de trabajo*

Categorías	Frecuencia	Frecuencia relativa	Porcentaje
Sí	30	0,71	71%
No	11	0,29	29%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

(71%) de los encuestados expresa que conoce las funciones que le fueron asignadas en su puesto de trabajo, mientras que el 29% no. Es importante destacar que cuándo un colaborador conoce sus funciones y están bien definidas, estará propenso a realizar un trabajo óptimo y direccionado. En este sentido, Amador (2018), asevera que un buen desempeño, es producto de las competencias y funciones que tiene un determinado personal aunado a los propósitos y metas específicas de una institución.

**Tabla 18.**

*Evaluación de desempleo laboral en la empresa*

Categorías	Frecuencia	Frecuencia relativa	Porcentaje
Cada 3 meses	20	0,487	48,7%
Cada 6 meses	15	0,365	36,5%
Cada 9 meses	6	0,146	14,6%
Cada 12 Meses	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022).

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

El 49%, señalan que la frecuencia con que se evalúa su desempeño laboral es cada tres meses, 36% expresa que es evaluado cada 6 meses y 14,6% cada 9 meses. La evaluación, es crucial para la organización, ya que, ayuda a mejorar los procesos de gestión, permite diferenciar, las fortalezas y debilidades del colaborador. Se destaca, lo que indica Álvarez (2018), que la evaluación es una de las principales funciones que se debe llevar a cabo, ya que, permite dilucidar los aspectos concernientes al desempeño, acciones, comportamientos y gestión.

**Tabla 19.**

*Desempeño laboral y nivel de satisfacción del cliente*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Satisfechos	28	0,68	68%
Satisfechos	7	0,17	17%
Insatisfechos	6	0,15	15%
Muy insatisfechos	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

La mayoría de encuestados creen que los clientes se sienten muy satisfechos con respecto a su trabajo, es importante destacar que uno de los factores para evaluar el desempeño laboral es la satisfacción de los clientes. En este aspecto Sánchez (2018), indica que, para tener una visión clara del estado del funcionamiento de una empresa, es necesario medir los resultados alcanzados de manera individual y grupal, en todos los niveles.

**Tabla 20.**

*Aspectos del Desempeño laboral*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Funciones	14	0,34	34%
Competencias	16	0,39	39%
Funciones y competencias	11	0.27	27%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

En la tabla 20, se aprecia que menos de la mitad de encuestados cree que su desempeño se basa fundamentalmente en funciones (39%), para el 34% competencias y para el 27% en funciones y competencias. Es importante recordar que el desempeño laboral tiene dos vertientes

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

principales vinculadas al colaborador y estas son las competencias que éste tiene en relación con la capacidad de realizar alguna tarea, y, las funciones que se le delegan a este colaborador. Para Chiavenato (2017), la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades, las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

**Tabla 21.**

*Mejoramiento del desempeño laboral y supervisión*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	28	0,68	68%
No	7	0,17	17%
Tal vez	6	0,15	15%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Más de la mitad de encuestados, cree que su desempeño laboral puede mejorar sí, la empresa insta supervisión y evaluación de forma constante (68%), se destaca de acuerdo a lo fundamentado por los autores citados, que los resultados de los colaboradores tienden a mejorar de forma significativa cuando existe una supervisión óptima con el acompañamiento necesario, ya que el objetivo es mejorar la gestión del talento humano.

**Tabla 22.**

*Procesos de evaluación del desempeño laboral*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Indicadores de evaluación (instrumento, cuantitativo)	30	0,73	73%
De forma cualitativa por medio del diálogo	11	0,27	27%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

En cuanto al proceso de evaluación, 73% de encuestados sostienen que su desempeño laboral es evaluado por indicadores y éstos, deben corresponder con las necesidades y objetivos de la organización a fin de, detectar las debilidades y fortalezas de los colaboradores y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

### Variable: El proceso de *Onboarding*

**Tabla 23.**

*Incorporación y adaptación (El proceso de Onboarding)*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Rápido y efectivo	14	0,34	34%
Lento y monótono	6	0,15	15%
Dinámico y ameno	11	0,27	27%
Tradicional y coordinado	10	0,24	24%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

El 34%, percibe que el proceso de incorporación fue rápido y efectiva y 27% que fue dinámica y amena, esta información ayuda a disminuir la rotación del personal y brindar conocimientos y herramientas para la integración a su puesto de trabajo. Bohórquez (2020), indica que, esta integración es necesaria también, para el aprendizaje de sus funciones, y que a su vez, está direccionada a orientar y conocer de forma general y específica todo lo relacionado con la organización.

**Tabla 24.**

*Tareas asignadas e inducción*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente claras	26	0,63	63%
Mediamente claras	9	0,22	22%
No fueron claras	6	0,15	15%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)



## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Los resultados de la encuesta señalan que durante su proceso de (*Onboarding*) adaptación e incorporación a la empresa las tareas asignadas fueron totalmente claras (63%), lo cual es significativo y favorable, por ello, Madakan (2019), destaca que esta práctica acelera la incorporación del talento humano a la organización.

**Tabla 25.**

*Bases del proceso de Onboarding*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Orientación por parte de los encargados	12	0,29	29%
La forma rápida de integración	18	0,44	44%
Acompañamiento y direccionalidad precisa	10	0,24	24%
Funciones dadas por parte del encargado	1	0,25	2,5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Tal como se observa en la tabla 25, 44% considera que las bases del proceso *Onboarding* contribuyen de forma rápida a la integración, (29%), considera que se radica en la orientación por parte de los encargados, que experimentó la integración a la empresa de forma rápida. Es importante destacar que este proceso ayuda a que los colaboradores se sientan parte de la empresa de tal manera que su proceso de integración sea mucho más rápido y efectivo.

**Tabla 26.**

*Aspectos importantes del proceso de Onboarding*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Direccionalidad estratégica	18	0,44	44%
La motivación para trabajar	12	0,29	29%
El clima organizacional	5	0,125	12,5%
El proceso rápido y eficiente de adaptación	6	0,125	12,5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

De todos los aspectos del *Onboarding*, valoran la dimensionalidad estratégica (44%), y 29% valora la motivación para trabajar. Se destaca que el primero, es importante por cuanto permite tener claridad de los objetivos que se persiguen y la metodología para alcanzarlos, y el segundo beneficia su bienestar al interior de la organización.

**Tabla 27.**

*Desempeño laboral de calidad (Colaboradores)*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Valoran positivamente el trabajo	21	0,50	51%
Te incentivan de forma verbal	12	0,29	29%
Te hacen sentir importante	9	0,21	20%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Más de la mitad de encuestados dice que los jefes valoran positivamente su trabajo y el cliente se siente satisfecho (51%), para el 29% los incentivos son verbales y para el 20% sienten que son importantes. Estos resultados permiten inferir que el desempeño de calidad se ve reflejado en la satisfacción del cliente y a su vez genera rentabilidad para la empresa, esto estaría en relación a lo expresado por Maslow, citado por Castro (2018), quien asevera que en el ámbito laboral es posible la alegría; entusiasmo, y satisfacción.

En relación a las opiniones de los jefes de las empresas del sector, el aspecto más importante que consideran, son las competencias profesionales del postulante, lo cual consideran que asegura la calidad del trabajo, también coinciden en que utilizan indicadores de evaluación pertinentes a los cargos específicos, lo cual les permite considerar de forma cuantitativa la eficacia en las funciones del colaborador.

Es importante resaltar que existe una relación significativa entre las variables de estudio: desempeño laboral y proceso de *Onboarding*, ya que emergen diferentes aristas que se vinculan de forma directa entre ambos aspectos. Cuando en una organización, la integración de nuevos colaboradores es exitosa, existe correspondencia con el plan estratégico y los aspectos vinculados al fortalecimiento de su cultura organizacional. Adicional, la incorporación de talentos, muestra dinamismo y empatía, garantizando no sólo un alto desempeño sino también una óptima imagen de la organización.

El *Onboarding* y desempeño laboral, permiten consolidar y dar apertura a otros procesos de la gestión del talento humano. Cuando en una empresa existen fallas estructurales, carencia de productividad, dificultades en las relaciones, líneas de mando truncadas, en la mayoría de casos de debe a las falencias en la incorporación e integración de nuevos colaboradores.

El *Onboarding*, pone atención a varios aspectos, tal como se ha expresado, y se basa primordialmente en que para que un colaborador se sienta adaptado a su entorno de trabajo y satisfecho es importante que éste tenga las competencias profesionales pertinentes y que a su vez pueda desarrollarlas de manera pertinente mediadas a través de procesos de incorporación e integración oportunos y adecuados.

## **2.5 Conclusiones**

Luego de la revisión bibliográfica vinculada al proceso *Onboarding* y desempeño laboral, se halló que el primero, forma parte de la práctica esencial que acelera la incorporación de los nuevos colaboradores a la organización, y a su vez permite el impulso y comprensión de cada aspecto vinculado con su quehacer laboral. En cuanto a la segunda variable, se evidencia que, forma parte de un conjunto de acciones que realiza un trabajador, de acuerdo con sus competencias, las cuales deben estar en consonancia con las funciones asignadas.

Al diagnosticar los aspectos vinculados al *Onboarding*, y desempeño laboral del personal operativo de las empresas de la industria Metalmeccánica en la ciudad de Guayaquil, periodo 2021-2022, se halló que, 71%, de encuestados si conoce sus funciones asignadas al puesto de trabajo, mientras que el 29% no. El 49% es evaluado cada tres meses., en tanto, que, para el 34% su incorporación y adaptación a la empresa fue rápida y efectiva, lo cual refleja una minoría.

Es importante, que las organizaciones que al incorporar el *Onboarding*, tengan en cuenta los siguientes aspectos: definición de cada posición y puestos de trabajo; establecer reuniones periódicas entre el nuevo integrante y un coach; monitoreo constante; dosificación de la información y automatización de los procesos.

En el estudio, se evidencia, que existe una relación significativa entre las variables desempeño laboral y *Onboarding* ya que, emergen diferentes aristas que se vinculan de forma directa entre ambas, tales como: integración exitosa; plan estratégico; cultura organizacional; competencias y funciones, y no sólo eso, sino que también se muestra dinamismo y empatía, por lo cual, la empresa tendrá altas posibilidades de que este colaborador tenga un desempeño exitoso.

## 2.6 Referencias Bibliográficas

- Alvarez, B. P. (2018). El desempeño laboral; un problema social de la ciencia. *Revista Ciencia*, 12(9), 23-56. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EIDesempenoLaboral-6596591.pdf3
- Amador, N. A. (2018). Desempeño laboral de acuerdo estado de salud del trabajador y el uso del movil en las organizaciones laborales. *Nova. ciencia*, 10(21), 423-440. Obtenido de <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. . The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Alexandria, VA. . Obtenido de <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Pages/OnboardingEPG>.
- Bautista, R. C. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor agregado*, 7(1), 109-212. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20(1).pdf
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (3 ed.). México: Pearson. Obtenido de Método inductivo, este método tiene como principal propósito tomar consideraciones específicas para mediante el análisis realizado llegar a las consideraciones generales que van a hacer deporte ha determinado fenómeno de estudio con el fin de estructurar
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bohórquez, E. e. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en un organización. *Universidad y Social*, 9, 383-394. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Camara de Guayaquil de Ecuador. (2017). *Empresas de metalmecánicas*. Obtenido de <https://www.lacamara.org/website/>
- Castagnola, C. C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral. *Journal of bussiness and entrepreneurial studies*, 4(3), 80-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667939005>

- Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Asociación Canaria de Historia de la Profesión Enfermera (ACHPE)*(52), 107-109. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85314/1/CultCuid\\_52-102-108.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85314/1/CultCuid_52-102-108.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *El desempeño laboral* . Mexico: McGranhill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawhill. Obtenido de <https://www.expoknews.com/que-motivaa-los-trabajadores-en-cada-pais/>
- Cruz, S. (2020). Impacto del onboarding en le desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones. *UG.*, 12-23. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20JOSE-1.pdf>
- Faría, M. (2000). *Desarrollo organizacional, enfoque integral* . México: Limusa .
- Fritsche, K. (2016). “*PROCESO DE ONBOARDING AL ÁREA COMERCIAL*”. México. Obtenido de <https://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fritsche, K. (2016). *Proceso de Onboarding al área comercial*. Tesis de grado , México. Obtenido de <https://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guanilo, R ., y. C. (2017). *Perfil del personal y su desempeño laboral en la Gerencia de créditos de la asociación mujeres en acción (AMA), Trujillo -1er trimestre del 2017*. Tesis de grado
- H., A. (2000). Inducción y desempeño laboral. 2015, 1-34.
- Hernández Sampieri, R. B. (2016). *Meotodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R. y. (2014). *Metodología de la investigación* . México : McGrawHill.

- Iturralde, J. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito*. Tesis de grado , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jaime, L. (2021). Diagnostico del proceso de incorporación del personal. *Pensamiento y acción*, 12(7), 1-23. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Articulo\_1\_OK.pdf
- Kumar, N. (2017). New employee onboarding process in an organization. *Symbiosis Institute of Management Studies, Symbiosis International University, Pune, India*, 5(1). Obtenido de <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- Leal, R. y. (2008). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 3(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30910216>
- Leal, R. y. (2016). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 234-240. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30910216>
- López, G. (2016). La selección del personal basada en competencia y su relación la eficacia organizacional. *Perpectiva*, 3(4), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Madakan, S. (2019). The future digital of industrial engineering. *Journal digital work force*(16), 1-17. Obtenido de <https://doi.org/10.4301/s1807-1775201916001>
- Martínez, A. (2020). Pombo arte digital, el futuro de la incorporación laboral. *Revista científica*, 2(12), 134-156. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/onboarding-digital-el-futuro-de-la-incorporacion-laboral-post-covid-19/>
- Martinez, H. (2015). Comunicación, y desempeño laboral. *Oribis Revista Científica*, 11(32), 23-43. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945572003>
- Maslow, A. (1991). . *El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser*. Barcelona : Kairós.
- Mejillón, A. (2017). *Análisis del clima organizacional y su influencia, en el desempeño del talento humano, del instituto de seguro social*. Tesis de Grado, Universidad de la Península de Santa Elena. .

- Milkovich, G. y. (1994). Dirección y Administración de los recursos humanos. *Journal of Applied Psychologist*, 475–480.
- More, L. (2017). *Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016*. Universidad Señor de Sipán. Universidad Señor de Sipán. Perú.
- Navarro, L. V. (2022). Competencia para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores. *Ciencia latina*, 6(4), 4068-4088. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2916/4688>
- Ordóñez, H. R. (2021). Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados. *Revista de la universidad católica*, 3(4), 123-129. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/Onboarding\\_digital\\_como\\_herramienta\\_incorporacion\\_nuevos\\_empleados.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/Onboarding_digital_como_herramienta_incorporacion_nuevos_empleados.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortiz, M. e. (2015). Las multiples definiciones del termino competitividad y la aplibilidad de sus en ciencias médicas. *Edumecentro*, 7(3), 20-31.
- Púm, M. (2018). *Competencias laborales y evaluación de desempeño*. Tesis de grado . Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Saavedra, L. (2019). *Competencias profesionales y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional educación*. Tesis de grado. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5207>
- Sánchez, N. B. (2018). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista electrónica de gestión de las personas y tecnología*, 5(15), 52.62. Obtenido de <https://app.bibguru.com/p/5d8e7dba-56de-45cd-931a-0a66664bdcc5>
- Snell, A. (2006). Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. *Strategic HR Review*,, 32(10), 32- 35.
- Suarez, F. (2018). *La gestión del talento humano como estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa leoncito S.R.L*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36789>

- Vásquez, S. (2017). *Propuesta de un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa*. Tesis de grado , Chiclayo. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huam%C3%A1n%20David%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velosa, J. y. (2012). Análisis de la capacidad tecnológica de las pequeña y mediana empresa metalmecánicas. *Revista escuela de admistración de negocios*(72), 128-147. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20626818014.pdf>
- Villalobos, B. y. (2019). *El onboarding y su relación con los colaboradores del alma de Perú*. Tesis de grado , Lima. Obtenido de <https://app.bibguru.com/p/5d8e7dba-56de-45cd-931a-0a66664bdcc5>
- Villalobos, D. y. (2021). *El Onboarding y su relacion con el desempeño laboralL*. Tesis de grado , Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huam%C3%A1n%20David%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wanous, J. &. (2000). New Employee Orientation programs. *Human Resour Managent Review*, 10(4), 435-451.
- Watkins, M. (2016). *Summary of the First 90 Days*. Sarnia, ON, Canada: Instaread.: Papirus .



## CAPÍTULO 3

### CAPACITACIÓN PARA EL BUEN DESEMPEÑO: CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE TECNOLOGÍA

**Autora**

**Lcda. Llameme Cevallos Nieto**

*Licenciada en Administración de Empresas  
llamemecevallosn@gmail.com*

#### 3.1 Introducción

La capacitación del talento humano tiene como finalidad transmitir conocimientos y contribuir al desarrollo de habilidades necesarias para el correcto desempeño en el cargo. Es fundamental, que todas las organizaciones cuenten con planes de capacitación; puesto que, estas contribuyen al logro de la competitividad, ya que, mientras el personal esté más capacitado, la empresa tiene mayor ventaja en el mercado al ofrecer servicios de calidad. También, cuenta con un equipo mejor calificado y preparado para ejecutar sus funciones (Freire, 2018). Para Ozkeser (2019) la capacitación es la educación que ayuda a preparar al colaborador para alcanzar las competencias necesarias que se requiere para su puesto de trabajo o área en la cual se desempeña; además, es un instrumento que motiva y guía al comportamiento.

Según Reyes et al. (2021), la situación de la crisis sanitaria por Covid-19 trajo consigo cambios tecnológicos y políticos, dejó múltiples efectos negativos en todos los ámbitos; en la gestión del talento humano también, dado que limitó y en algunos casos se suspendió las capacitaciones del personal. A lo interno, muchas empresas han tenido que hacer recortes de la plantilla de personal y disminuciones de gastos que incluye las inversiones en capacitación; incluso, hasta se han retrasado pagos de sueldos y salarios a los trabajadores.

Según Alles (2019), si se plantea tener una mejor gestión de la empresa, sería necesario que todos sus integrantes conozcan cuáles son sus responsabilidades, se les evalúe en función a ellas y, así mismo, reciban constantemente la adecuada formación.

En este estudio se presenta el caso de una empresa ecuatoriana, dedicada a brindar soluciones tecnológicas y especializadas en el desarrollo de *softwares* que respondan a las necesidades de sus clientes. Cuenta con tres años de experiencia en el mercado, dirigidos al sector público y privado, sin embargo, luego de más de dos años del inicio de la crisis sanitaria, la empresa a la

cual denominaremos BITS, intenta volver hacia la operatividad y desarrollo dentro de un nuevo y limitado mercado, y para lograrlo, una de las estrategias es el desarrollo de programas de capacitación presenciales y virtuales que refuercen el desarrollo de competencias del personal.

El mayor problema detectado es el área de “Desarrollo y Geomática”, que son los encargados de la elaboración de *softwares*, ellos no tienen claro sus funciones, presentan desactualización de conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Por un lado, está el caso de los desarrolladores de *softwares*, quienes tienen falta de actualización en técnicas de bases de datos y en conocimientos sobre sus responsabilidades. Por otro lado, los digitalizadores también están desactualizados en el manejo de nuevos programas de diseño y dibujo asistido por computadoras (AutoCAD y Civil 3D). Sin embargo, al presentarse fallas y/o errores en la realización de las actividades asignadas en los procesos del área mencionada, se producen pérdidas de tiempo, lo que impacta negativamente en su desempeño, motivación, productividad, y como consecuencia, la empresa se aleja de los resultados esperados.

Con base a lo expuesto, se busca identificar las necesidades específicas que le permita a la empresa tomar acciones de mejora en la capacitación, por lo cual, surge la pregunta problemática ¿Cómo el proceso de capacitación afecta el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa BITS? y para responder esta interrogante, el objetivo planteado se centra en analizar las capacitaciones realizadas y su efecto en los resultados alcanzados por los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Al contar con personal capacitado, las organizaciones incrementan su competitividad que conlleva al éxito, conforme las metas planteadas, debido a que, un talento calificado dispone de los conocimientos necesarios para el desarrollo óptimo de sus actividades y, por ende, la organización genera una ventaja dentro del giro de negocio. La capacitación puede ser un instrumento para motivar a los colaboradores, también a alcanzar o incrementar su nivel de desempeño laboral y está a su vez, ayuda a dar energía y dirección a su comportamiento, saber a dónde quieren llegar y estar. Esto se consigue entrenando al personal, brindando beneficios para ambas partes, contribuyendo en el desarrollo y éxito mutuo (Honores et al. 2020).

De acuerdo con Obando (2020) generar competencias en los colaboradores, logra aumentar su habilidad y destreza, como también permite que sean capaces de resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral, ya que, un alto desempeño, permite el crecimiento de las

organizaciones. En conclusión, las capacitaciones tienen una incidencia directa en el desempeño laboral de las personas, debido a que, si alguien no está debidamente capacitado puede generar fallas en el desarrollo de sus funciones, provocando pérdida de tiempo, riesgo de gastos innecesarios y que sus colaboradores no sean capaces de resolver algún problema o buscar una solución de manera inmediata.

### **3.2 Revisión de la Literatura**

#### **3.2.1 Proceso de Capacitación**

La Gestión del Talento Humano (GTH), permite que toda organización tenga una administración efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos establecidos mediante las buenas prácticas que están a su cargo. Castro & Delgado (2020), explican que el capital humano es esencial para alcanzar y cristalizar las metas de trabajo de la empresa, por lo que la correcta administración de roles y conocimientos para los trabajadores es prioritaria para generar un alto desempeño en la productividad.

El departamento de GTH existe con la finalidad de apoyar al personal, cubrir las necesidades tanto de colaboradores como de gerentes, por lo tanto, esta área debe brindar excelente atención al cliente interno, ya que esto trae resultados óptimos, motivación, lo cual se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño (Alles M. , 2017).

Los colaboradores deber ser considerados socios de la organización, son capital humano valioso, los que hacen la diferencia entre organizaciones que son competitivas con las que no lo son, contribuyen al éxito de una empresa, estos aspectos sirven para tener una visión amplia que sirva para la toma de decisiones y para ejecutar acciones correctas (Mendoza, 2019). Por ello, Alles (2019), explica que la gestión relacionada con el manejo del talento humano es considerada como una disciplina gestionada en diversos subsistemas. Estos subsistemas permiten distribuir la información y tomar decisiones necesarias para encaminar el desarrollo del personal, atender las necesidades que surgen en el transcurso laboral de los trabajadores, así como también la corrección de imprevistos o situaciones que disminuyen el desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2011), uno de los subsistemas de la GTH en la que se integra la Capacitación es el proceso para desarrollar a las personas, la cual fomenta el crecimiento interno del trabajador para que pueda aumentar sus niveles de rendimiento y de satisfacción laboral mediante actualización de conocimientos.

De acuerdo con los autores Llanos Encalada y Veliz (2021), "El aprendizaje organizacional muchas veces no es visible, por tanto, es necesario que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, que será su principal ventaja competitiva" (pág. 24). La palabra capacitar hace referencia a preparar a una persona, con el objetivo de hacer que esa persona obtenga conocimientos, habilidades y sea hábil en alguna actividad en específico. Un trabajador debe capacitarse con el objetivo de ser apto para realizar las funciones del cargo que se le asigne y de esta manera, genere mayor incremento en el capital de la empresa.

Según Porta & Tarrío (2019), antes de realizar un plan de capacitación, primero se debe determinar la necesidad o el problema que se requiere mejorar; además, se debe fijar los objetivos claves acerca de lo que se quiere capacitar para llevar a cabo el programa de manera exitosa.

Según Cionza et al. (2019) la GTH, cuenta actualmente con nuevos desafíos. Las empresas deben constantemente innovar, modificar, diseñar modelos nuevos, y adaptarse a ellos con la finalidad de crear nuevas oportunidades que causen impacto evolutivo en el tiempo y así se pueda administrar el talento humano de manera efectiva y eficiente, esto es debido a los cambios culturales, tecnológicos, económicos y jurídicos.

Para Obando (2020), la capacitación debe enfocarse en las necesidades de cada trabajador en su puesto de trabajo, darles a conocer los objetivos y metas de la organización, esperando que su esfuerzo sea óptimo y tribute al desempeño organizacional.

Chiavenato (2009), sostiene que la capacitación es de suma importancia, es la educación que ayuda a preparar al colaborador para que este pueda obtener conocimientos, y habilidades, con la finalidad de alcanzar las competencias necesarias que se requiere para ese puesto de trabajo o área en la que se va a desempeñar. En este sentido, el autor menciona que la correcta capacitación consta de cuatro fases, las cuales se muestran en la siguiente figura.

**Figura 4.**

*Etapas del proceso de capacitación*



*Nota. Chiavenato, La gestión del Talento Humano, 2009, pág. 376*

*Detección de necesidades:* Consiste en adecuar los requerimientos del empleado y la empresa, al contexto organizacional actual y a los retos que previsiblemente se enfrentarán en el futuro, tales como: los cambios de tecnología, el crecimiento empresarial, la creación de nuevos puestos de trabajo, nuevos mercados, intensidad competitiva, entre otros factores. Mediante el análisis de la situación organizacional se puede determinar el problema o necesidad que debe ser atendida en forma prioritaria, y cuáles, son los criterios a tomar en consideración.

*Diseño de programa de capacitación:* Una vez identificadas las necesidades de capacitación, hay que diseñar el plan, su objetivo es preparar el curso, considerando los siguientes aspectos: metodologías; duración; fecha; participantes; entre otras. El contenido del programa se fundamenta en las fases anteriores, orientado al desarrollo de habilidades profesionales, técnicas o administrativas, o en la modificación de comportamientos actuales del trabajador, siempre bajo la premisa de cubrir las necesidades de capacitación de la organización y el participante.

*Ejecución del programa:* Mediante la aplicación del programa, se debe mantener un registro de participaciones e implementaciones de las técnicas preparadas de acuerdo a la planificación y cronograma, para que sus datos puedan servir de base a futuros análisis.

*Evaluación:* Una vez culminado el programa se determinan los resultados obtenidos, analizando si los colaboradores alcanzaron los resultados esperados de forma satisfactoria.

En ese orden de ideas, luego de analizar la situación actual de la capacitación en una empresa en Piura, Cornejo (2020) comprobó que la aplicación de la metodología propuesta incluyendo el análisis de cada uno de los pasos antes mencionados, es lo que permitió mejorar el desempeño laboral de manera efectiva en la organización.

### **3.2.2 El Desempeño laboral**

La eficiencia y productividad de la empresa, de acuerdo con Pérez & Ayala (2021) consiste en capacitar al personal, permitiéndoles alcanzar estándares de calidad, en la producción; seguridad y bienestar, tanto para la empresa como para el trabajador. De allí la importancia de comenzar la capacitación de los empleados desde el mismo momento de su ingreso: si el trabajador no conoce los lineamientos corporativos, difícilmente estará consciente de la importancia de su trabajo para mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

El desempeño laboral, puede ser explicado de diversas formas según el autor. Para Chiavenato (2017), este corresponde al comportamiento medible del trabajador en la búsqueda de objetivos y la estrategia individual para conseguirlos. Bautista et al. (2020) adicionan a este concepto que las acciones correspondientes deben ser ejecutadas con el ánimo de obtener un resultado favorable cuantificable en el rendimiento del colaborador, al realizar sus funciones y tareas asignadas.

En ese contexto, el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada empleado aporta a través de sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo. De acuerdo con Bohórquez et al. (2020) desarrollar al capital humano favorece el mejoramiento de la productividad a través del cumplimiento de objetivos organizacionales y así contribuye de manera indirecta al perfeccionamiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Para Cionza et al. (2019), en las organizaciones, es el trabajador quien usualmente mide su desempeño, considerando criterios de evaluación que la empresa proporciona en sesiones de valoración, frente a esto, es importante que se brinde una sensación de autonomía y crecimiento al colaborador, lo cual se demuestra en los niveles de éxito ante las funciones laborales realizadas en un período determinado de tiempo.

Existen varios factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores. La motivación es uno de ellos, misma que de acuerdo con Casas (2017), cuando se aplica de manera óptima, es determinante para que el individuo obtenga resultados superiores en sus labores y cumplan las metas, trayendo grandes beneficios reflejados en un trabajador más productivo.

### **3.2.3 Descripción de cargos**

Para Bautista et al. (2020), la medición del desempeño facilita una evaluación sobre el cumplimiento de metas a nivel individual, estas miden la forma en la que los colaboradores realizan sus actividades incluyendo una reseña descriptiva de cada puesto de trabajo, sin embargo, muchas compañías orientadas al servicio y menos jerárquicas reconocen otros factores para incrementar los resultados de sus colaboradores, recurriendo a acciones que impulsan al crecimiento de la organización.

Los resultados alcanzados por cada colaborador van de la mano con las características individuales como cualidades, capacidades, habilidades, ya que estos comportamientos tendrán repercusiones dentro de su área de trabajo, la claridad en los objetivos de una persona produce una mayor probabilidad de alcanzarlos, por ende, su motivación favorecerá su autodesarrollo.

La descripción de cargos consiste en detallar las acciones que un empleado tiene como responsabilidad, las cuales, diferencian un puesto de otro, van desde las características detalladas de las tareas del cargo; el periodo de la tarea; las técnicas a aplicar para ejecutar cada actividad; y los objetivos que tiene cada cargo

Las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué?, son bases de limitación de un cargo, estas permiten definir obligaciones y responsabilidades de cada trabajador. Un empleado nuevo tiene la necesidad de saber, qué se espera de él, al momento que surja un problema de coordinación entre empleados, el supervisor a su cargo sabrá cuáles son las funciones que le competen a cada uno (Riveros, 2020).

Para Lara y Morocho (2020), la descripción de cargos, es una herramienta propia del área de GTH que permite atraer el talento idóneo para el puesto disponible, por lo que es de suma importancia tener una buena descripción del cargo, incluyendo los objetivos bien definidos, ya que estos permiten transmitir de forma clara los requisitos necesarios para atraer a los candidatos correctos.

Realizar una correcta descripción de cargos, logra que, tanto la empresa como el trabajador obtengan los siguientes beneficios: salarios justos y equilibrados según las funciones del cargo; planes de compensación e incentivos; claridad sobre las exigencias del puesto; medición del desempeño laboral de forma justa; correcta implementación de planes de sucesión; aumento de la productividad. Por ello, antes de ofertar una vacante laboral, es necesario que la descripción del cargo esté bien definida, considerando los siguientes puntos: objetivos del puesto y la organización; modelo de análisis del cargo; análisis de los puestos del área de trabajo, el cual deberá contar con un proceso sistemático que permita una correcta recolección de información de las obligaciones y responsabilidades.

Para Restrepo et al. (2019), el sistema organizativo de una empresa, así como los distintos departamentos que la conforman se vinculan con cada una de las funciones que se realizan en cada una de ellas, estas son la base. Por lo cual, sin una buena estructura de puestos y departamentos, no se comprende la gestión de la empresa. Las funciones deben revelar las responsabilidades asignadas a cada puesto; existen tres tipos de funciones: genérica (funciones que están presentes en cada puesto de los diferentes niveles de organización); específicas: (consideradas funciones propias del puesto de trabajo, dónde recae la responsabilidad absoluta sobre el ocupante de dicho cargo) y funciones auxiliares (las que contribuyen a qué otros puestos de la empresa puedan desarrollar sus funciones específicas).

### **3.2.4 El perfil profesional**

Martelo et al. (2018), definen al perfil profesional como un compendio de la formación instructiva; competencias; capacidades; aptitudes y objetivos profesionales. Este perfil se desarrolla después de haber establecido los fundamentos del proceso curricular, incluye la delimitación de las áreas o sectores donde se realiza la labor del candidato las mismas que identifican a la persona que ocupe y sea responsable de las funciones en un determinado puesto. El perfil profesional tiene cada vez más acogida y expansión en el ámbito de la educación en las organizaciones.

El diseño de un buen perfil profesional no siempre es fácil, ya que como organización se debe tener en cuenta que se busca en el candidato que sea seleccionado y que es lo que lo diferencia de los demás candidatos, para eso es fundamental hacernos dos grandes preguntas: ¿Qué se busca?; ¿Qué tienen para ofrecer?, estas preguntas ayudan a saber que se está buscando al emplear a alguien, y ofrecen según su perfil profesional, sobre esta base, se analiza el *currículum* del profesional postulante.



En cuanto a competencia, Cabero et al. (2020), la definen como la capacidad de una persona para desempeñarse en un contexto laboral, la cual se refleja por: sus conocimientos; habilidades; y destrezas para que el trabajo sea realizado de manera efectiva, tomando en cuenta que el perfil es el punto clave dentro el proceso de selección exitoso en las organizaciones, una mala elaboración del perfil lleva al fracaso la selección del colaborador idóneo para el puesto.

Un perfil por competencias se estructura por dos tipos, las generales, genéricas o blandas y las específicas o técnicas. Para Rueda & Portilla (2020), estas son constructos de conocimientos; habilidades, actitudes y valores, que un individuo debe desarrollar o poseer para desempeñarse de manera asertiva en cualquier medio laboral. Estas competencias pueden ser: trabajo en equipo; sentido ético, manejando los recursos como corresponde, de esta misma manera tiene las bases para crear, liderar y sostener negocios por sí solo. Estas competencias tienden a ser requisitos fundamentales en cualquier puesto de trabajo sobre todo cuando el perfil requiere una persona a nivel operativo o cuando su requerimiento no sea de formación especializada.

En el caso de las competencias específicas, González et al. (2018), las definen como las habilidades orientadas a personas vinculadas directamente a sus funciones ya sean productivas, propias de su ocupación, estas competencias están direccionadas en áreas de ocupación.

### **3.2.5 Influencia de la capacitación en el desempeño**

Para Zegarra (2019), existe una significativa relación entre la capacitación y el desempeño, también Honores et al. (2020), evidencia la importancia de la capacitación como técnica para que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones con productividad, eficiencia y calidad. En tanto, que, Rengifo (2018) concluye que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables, con un alto coeficiente de correlación de Spearman en su estudio. El mismo método de correlación fue utilizado por Vilcas (2019), en un estudio similar.

Para Aracena y Luna (2020), el desempeño, baja, cuando no se ha llevado a cabo ninguna capacitación a los empleados, dando como resultado, poca motivación y, por ende, baja productividad. En este mismo sentido, Manjarrez et al. (2020) explican que la productividad y el desempeño laboral de una empresa se encuentran premeditados por el nivel de competencias y contribución de cada trabajador. Por lo cual, Riera et al (2020) sostienen que la capacitación es mucho más que solo brindar nuevos conocimientos, por el contrario, es la estrategia que permite desarrollar nuevas habilidades, que ayudan a mejorar el rendimiento en sus áreas de experticia.

Como se ha expuesto, el desempeño del personal está directamente relacionado con diversos factores: eficacia; eficiencia o efectividad con la que una persona se desarrolla en su puesto; cumpliendo con obligaciones, expectativas y responsabilidades asignadas. “La capacitación y el desempeño laboral tienen una estrecha relación y se encuentran conectados entre sí, puesto que, como ya se mencionó, las capacitaciones son parte de las herramientas que facilita la empresa, al colaborador, y mientras más capacitado se encuentre, mejores resultados generarán” (Llanos Encalada & Arevalo, 2021).

### **3.3 Materiales y métodos**

El tipo de investigación utilizados es descriptivo y explicativo. El primero toma en cuenta lo expresado por Ramos (2020), para quien, esta investigación permite caracterizar las variables de estudio, esto es: capacitación y desempeño laboral, con la finalidad de describir la situación actual de la empresa objeto de estudio. En el caso de la investigación explicativa, de acuerdo con Hernández et al. (2014), permite encontrar la relación existente entre las variables y establecer las causas de los hechos encontrados en la fase diagnóstica.

Las técnicas utilizadas son la entrevista y la encuesta, para la primera, se formula una guía de ocho 8 preguntas abiertas para obtener información de personas que ocupan puestos claves (gerentes) y la persona encargada de la GTH, para la encuesta, se diseñó un cuestionario de diez preguntas de opción múltiple de escala Likert para conocer el grado de conformidad de los encuestados, dirigido a los colaboradores, de esta manera, se puede conocer la percepción de todos los miembros de la organización conformada por 55 colaboradores.

### **3.4. Análisis de resultados**

BITS., es una empresa tecnológica ecuatoriana, especializada en el desarrollo de *softwares*, cuenta con tres años de experiencia en el mercado, dedicada a brindar soluciones tecnológicas, de manera que, sean óptimas para satisfacer a clientes de diferentes organizaciones a nivel nacional. Su principal objetivo, es, a través de sus servicios, optimizar los procesos y ofrecer al cliente un excelente servicio de calidad y los ayude a cumplir sus objetivos estratégicos.

En la investigación de campo, al revisar la información documental y a partir de la información proporcionada por gerentes y asistente de talento humano, se identificó que, en el tiempo de vida institucional, sólo se han dado tres capacitaciones (una por año) sobre las siguientes temáticas: sistemas operativos, programas informáticos y elaboración de cartografía con fines catastrales.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

Se aprecia, que la empresa no cuenta con presupuesto para capacitaciones, sino que se han dado por necesidades emergentes ante pedidos específicos de clientes.

En cuanto al desempeño, los colaboradores no tienen un conocimiento claro de sus funciones, posterior a su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades diarias. No existe un proceso de evaluación, lo que dificulta tener una retroalimentación sobre sus funciones realizadas. En el último mes dos personas fueron desvinculadas por errores cometidos en sus funciones, lo cual causó un retraso significativo en la entrega de productos a uno de sus clientes, esto deja entre dicho, si la falla se debió a falta de instrucciones dadas o por errores involuntarios.

Los desarrolladores tienen a cargo el producto principal del giro de negocio, esto es la construcción de *softwares*, por ello se espera que sean profesionales preparados para hacerlo y se espera se actualicen por iniciativa propia, por ello, a diferencia de los otros colaboradores, tienen ciertos beneficios tales como: teletrabajo; pagos a tiempo y pago de horas extras

Otro punto importante a mencionar, es que no existe un área de talento humano, solamente una asistente, que ha sido contratada hace dos meses y junto con el Gerente General, llevan a cabo el desarrollo de nómina y reclutamiento selección, cuando existe un requerimiento. No se realizan evaluaciones de desempeño, los jefes les dan instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Adicional, no están diseñados los perfiles ni los cargos que permita establecer parámetros de las responsabilidades de cada colaborador.

En cuanto a la opinión de los tres gerentes entrevistados de las áreas: de Tecnología de la Información y Geomática, y la asistente del Talento Humano, se aprecia opiniones coincidentes, por lo cual se resume en lo siguiente: la capacitación es importante, tanto para la organización como para los colaboradores, ya que actualizar y potenciar los conocimientos y habilidades de estos, contribuye al compromiso y giro de negocio de la organización. Si se capacita al personal, estos pueden desempeñar y desarrollar de manera eficiente y correcta sus funciones, y así cumplir con las tareas que se les asignen dentro de su puesto de trabajo. Además, opinan, que un colaborador preparado y capacitado podría fácilmente crecer profesionalmente dentro de la organización.

Están conscientes que las capacitaciones con las que cuentan son casi nulas, debido a los efectos del Covid-19, la mayoría de capacitaciones se suspendan o limitaron. La asistente de talento humano manifiesta que la capacitación dada, no ha sido adecuada e informal, por lo que

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

es necesario mejorar para que así, puedan tomar decisiones de manera eficiente. Por último, comentan que se deben hacer reuniones, campañas masivas, mediante las cuales el personal, actualice sus conocimientos.

Los gerentes, consideran que las deficiencias en cuanto a conocimientos o habilidades que presenta su personal son, en técnicas en manejo de bases de datos y también, en el manejo de programas de *softwares* de diseño y dibujo asistido por computadora (AutoCAD y Civil 3D). El Gerente General de la empresa confirmó de igual manera que efectivamente dichas áreas requieren refuerzo y actualización.

Los gerentes, consideran que evaluar el desempeño debe ser obligatorio en el caso de aplicarse una capacitación en la empresa, puesto que, ello implica inversión de recursos y tiempo, lo cual debe ser debidamente aprovechado y valorado por los colaboradores. Pero por ahora la empresa no ha evaluado al personal, pero estarían dispuestos a comenzar a hacerlo. Manifiestan, además, su inconformidad con los conocimientos de su personal y afirman que existen deficiencias en el desempeño, sin embargo, comentan que existe potencial, pero son necesarias las actualizaciones, refuerzos y nuevas instrucciones de acuerdo con el área. La asistente de Talento Humano considera que se debe buscar la técnica que más se ajuste a la necesidad para capacitar a los colaboradores.

Para el Gerente general, es indispensable que cada jefe realice una retroalimentación respectiva de los resultados conseguidos, para que los trabajadores conozcan en que deben mejorar. Además, aseguran que se debe implementar evaluaciones de desempeño, contra entrega de resultados para retroalimentar al personal con el objetivo de que mejoren, así mismo, la asistente de Talento Humano considera que se debe invertir en el personal, porque de esa manera crean talentos valiosos, invertir en programas de capacitación que sean de calidad, para lograr potenciar a los colaboradores y estén motivados.

### **Encuesta a colaboradores**

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas dirigidas a 50 colaboradores de nivel jerárquico medio-bajo (Tabla 28).

**Tabla 29.**

*Cantidad de capacitaciones recibidas durante el último año*

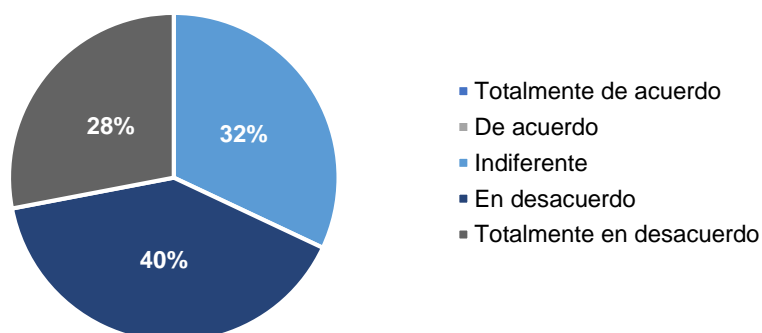
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 a 1	50	100%
2 a 4	0	0%
5 o más	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

Es difícil caracterizar el proceso de capacitación actual. No capacitar al personal repercute tanto en el desempeño laboral como en la competitividad de la empresa, ya que, al no tener al talento humano con conocimientos y habilidades actualizadas, las competencias empresariales disminuyen en la misma medida, haciéndola más vulnerables frente a la competencia.

**Figura 5.**

*Asesoría o instrucción recibida por parte de su jefe inmediato*

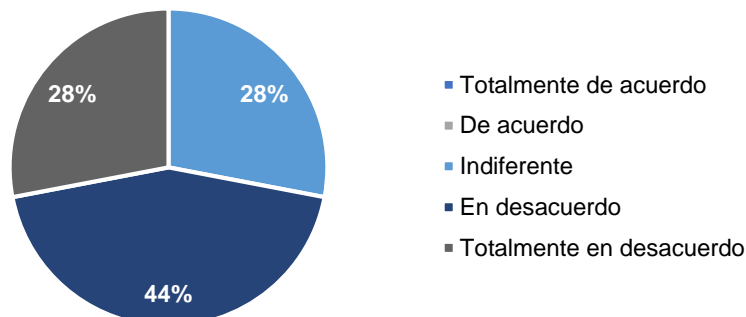


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

Se aprecia que no han recibido ninguna asesoría o instrucción por parte de sus jefes, pese a que pareciera obvio que dentro de las funciones de un líder esté la guía y entrenamiento a su equipo de trabajo en tareas asignadas.

**Figura 6.**

*Facilidades que da la organización, tiempo, financiamiento, para asistir a algún curso de capacitación*

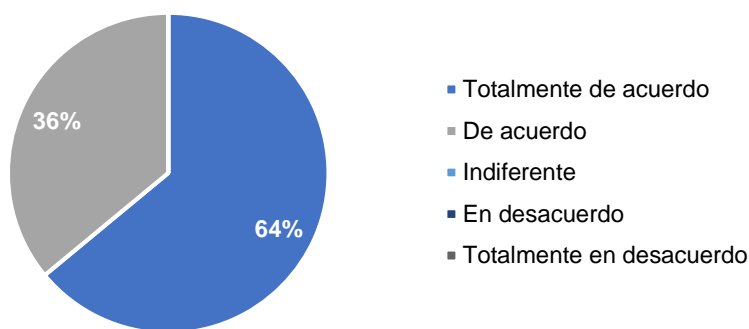


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría coincide en que la organización no les facilita el tiempo, ni financiamiento en caso que se interesen en asistir a algún curso de capacitación.

**Figura 7.**

*Necesidad de capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo*

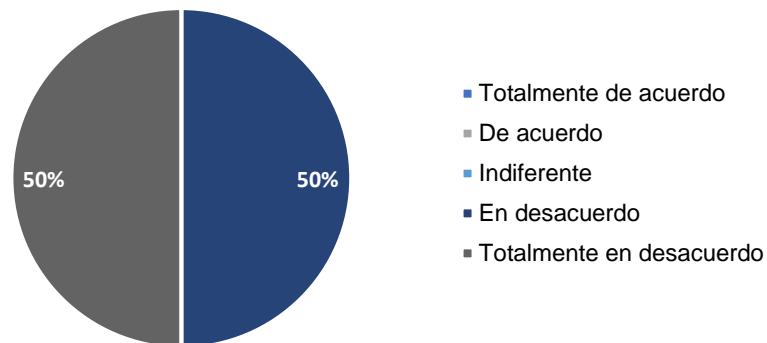


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

En la ilustración 4 se aprecia que están conscientes que necesitan capacitación para las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, aparte de tributar a mejora en su desempeño, la capacitación, es un factor motivador, vinculado a la complacencia y compromiso con las tareas asignadas.

**Figura 8.**

*Si ha sido evaluado su desempeño*

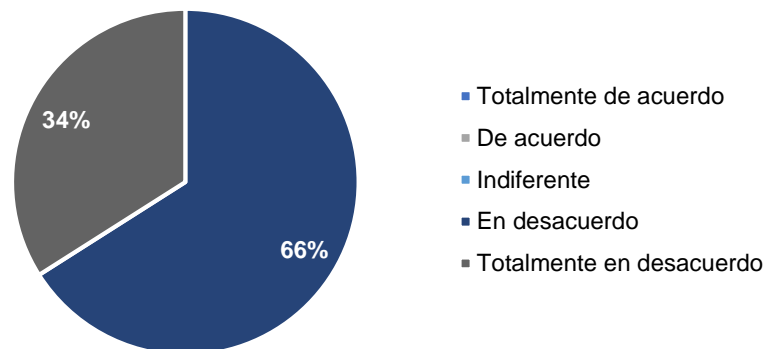


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La GTH en la empresa de estudio no solo tiene falencias en cuanto a capacitación sino también en la evaluación. Por un lado, un grupo consideran haber sido evaluados de manera informal frente a algún comentario de sus jefes y otro grupo está consciente que no se realiza ningún tipo de evaluación.

**Figura 9.**

*Retroalimentación recibida por parte de su jefe*

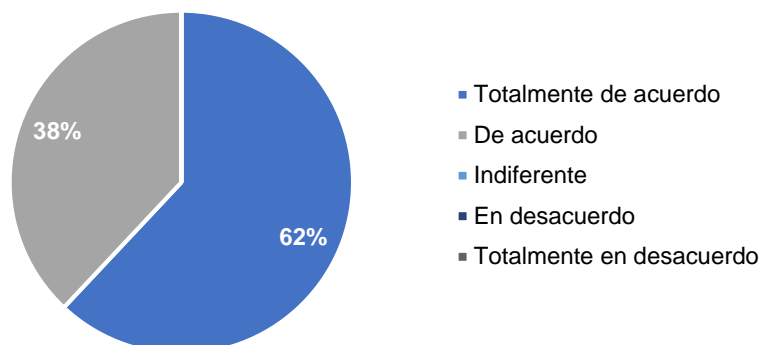


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría de colaboradores manifiestan que sus jefes inmediatos no les ofrecen retroalimentación para que tengan conocimientos sobre si su desempeño es bueno o requiere mejorar, lo que lleva a inferir que probablemente los colaboradores esperan la retroalimentación de sus supervisores, lo cual puede ser de ayuda a que corrijan fallas y mejoren la forma de hacer su trabajo.

**Figura 10.**

*Desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones*

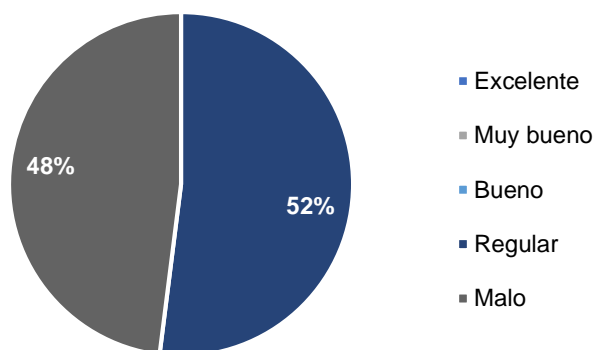


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría de colaboradores están totalmente de acuerdo respecto a que su desempeño está afectado por la falta de capacitaciones, adicional, esto puede tener dos efectos relacionados como lo es la desmotivación y el logro de objetivos de la organización.

**Figura 11.**

*¿Cómo califica su desempeño?*



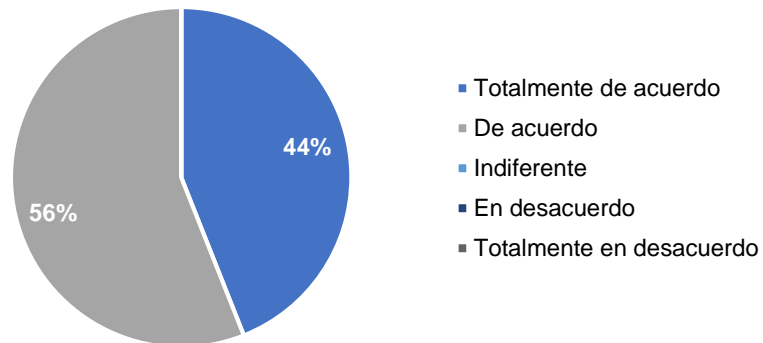
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría califica su desempeño entre regular-malo al momento de desarrollar sus funciones, estos resultados llevan a inferir la necesidad de capacitación, a fin de adquirir mayor conocimiento sobre su puesto de trabajo y mejorar en la ejecución de sus funciones.



**Figura 12.**

*El desempeño y la capacitación, se encuentran relacionados*

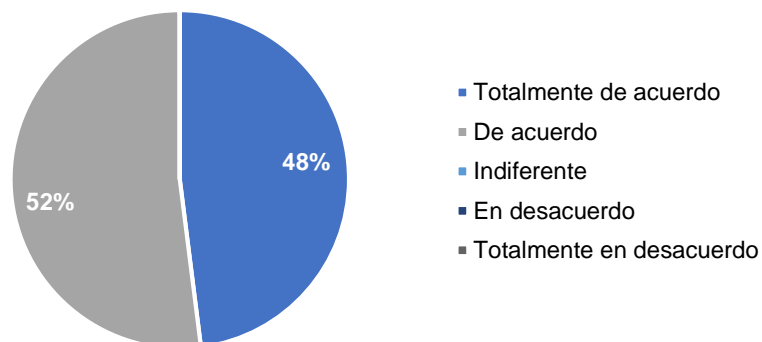


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

Existe conciencia en los colaboradores, sobre la relación directa entre el desempeño y la capacitación. Tomando en cuenta las opiniones mayoritarias se enfatiza la necesidad de mantener al personal actualizado en sus conocimientos, más aún cuando sus funciones, están relacionadas directamente con el desarrollo de *softwares* y herramientas tecnológicas las cuales avanzan rápidamente en sus diseños.

**Figura 13.**

*Un plan de capacitación podría mejorar su desempeño*



Si la organización tuviera un plan de capacitación contribuiría con el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos en las actividades laborales que desempeñan con beneficios no sólo internos sino también externos.

### **Relación entre las variables de estudio**

En base a las respuestas obtenidas por los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa se evidencia la insuficiente capacitación, lo cual afecta directamente el desempeño, pese a que sus funciones y el giro del negocio lo demanda. De querer establecer unos programas de formación, se debe separar anualmente un presupuesto, el cual se verá compensado con los resultados de un alto desempeño, que los lleve a ofrecer una mayor amplitud de servicios y por lo tanto aumentar su cartera de clientes, lo cual lo llevará a ser competitivos en el mercado.

Otro punto importante, es que los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo, presentan fallas al desarrollar sus funciones, lo cual puede generar un trabajo de baja calidad que se verá reflejada en una baja satisfacción de los clientes, lo cual sin duda puede afectar su fidelidad con la empresa.

### **3.5 Conclusiones**

Al realizar la revisión de la literatura se ha podido establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral. Lo más importante es conocer que existe una relación de dependencia entre estas dos variables de estudio. Se puede mencionar que, existe óptimos resultados en los colaboradores a medida que les brinden capacitaciones constantes y de buena calidad. Así también se conoce otros elementos importantes a considerar, como contar con un descriptivo de cargos, manual de funciones, procesos, por último, el desarrollo del perfil profesional.

Se evidencia que no hay planes de capacitación, estas son esporádicas en función de necesidades emergentes. No todos los colaboradores han sido capacitados. No hay rubro en el presupuesto para formación, así como, no existe el diseño de perfiles y descripción de cargos. No se realizan evaluaciones, únicamente, luego de su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Solo los desarrolladores reciben incentivos por su buen desempeño. Los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo. Todo ello, desemboca en un problema de alta importancia empresarial que afecta la competitividad y rentabilidad de la organización.

### 3.6 Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo* (Granica S.A. ed., Vol. 1). Argentina. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W\\_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false)
- Alles, M. A. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo* (Granica S.A. ed., Vol. 1). Buenos Aires. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W\\_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false)
- Aracena, Y., & Luna, Y. (2020). *Incidencia de la capacitación para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo del Centro Médico Dr. Liriano, La Vega en el periodo de septiembre-diciembre 2019*. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Postgrado, Universidad Abierta para Adultos.
- Bautista, C. R., Cienfuegos, F. R., & Aquilar, P. J. (31 de Diciembre de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. (U. P. Unión, Ed.) *Valor agregado*, 7(1), 54 - 60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, R. A. (2 de Mayo - Junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

- Cabero, A. J., Barroso, O. J., Palacios, R. A., & Llorente, C. C. (29 de Julio de 2020). Marcos de Competencias Digitales para docentes Universitarios:su evaluación a través del coeficiente competencia experta. (U. d. Sevilla, Ed.) *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 17-34.  
doi:<https://doi.org/10.6018/reifop.414501>
- Casas, L. P. (2017). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura*. Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional de Piura. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1101>
- Castro, K., & Delgado, J. (Julio-Diciembre de 2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial. *Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). México: McGRAW-HILL.  
Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México : McGraw Hill.  
Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Méxio D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cionza, V. E., Blanco, D. D., & Labrador, M. O. (Mayo-Agosto de 2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-195.pdf>

- Cornejo, M. M. (2020). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax en Piura 2021*. Piura, Peru: Universidad César Vallejo, Maestría en Administración de Negocios MBA. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo\\_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del Talento Humano*. Ambato, Ecuador: Consejo Editorial Universitario, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- González, R. Y., González, B. S., Guerrero, V. D., Gavilanes, M. F., Balseca, C. J., & Rodríguez, C. M. (01 de Mayo de 2018). El aprendizaje autónomo. Su rol en el desarrollo de competencias específicas en la educación superior. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. (3), 400-2. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/227/537>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (7 de diciembre de 2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher*, 5(6), 398-409. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436
- La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, E. (2 de Enero - Febrero de 2020). Manjarrez, Fuentes, Nelly, Narcisa; Boza, Valle, Jhon, Alejandro; Mendoza, Vargas, Emma, Yolanda . (R. C. Cienfuegos, Ed.) *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Lara, S. A., & Morocho, C. B. (2020). *Descripción de cargos y el clima laboral en los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre salcedo*. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31078/1/0503636243%20Byron%20Enrique%20Morocho%20Chamorro.pdf>

- Llanos Encalada, M., & Arevalo, R. (2021). La Capacitación como estrategia para la optimización en el desempeño de los colaboradores de una empresa comercial de productos veterinarios. En A. Vergara, *Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores* (págs. 7-28). Guayaquil-Ecuador: Universidad Ecotec.
- Llanos Encalada, M., & Veliz, K. (Octubre de 2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: coordinación zonal 5–salud- Ecuador: Training, active to achieve organizational development and human capital in public institutions. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(5), 19–39. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.542>
- Martelo, R. J., Jiménez, P. I., & Quintana, A. (2018). Determinación del Perfil Profesional de Estudiantes de Pregrado Aplicando la Técnica de Análisis Comparativo. *Información Tecnológica*, 29(2), 29-40. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000200029>
- Mendoza, M. A. (10 de septiembre de 2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Sinapsis*, 11(1), 13-23.
- Obando, M. (Mayo - Agosto de 2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. doi:  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *ScienceDirect*, 158, 802-810.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Pérez, v. M., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en Recursos Humanos*. Buenos aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9x9REAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA276&dq=subsistemas+de+recursos+humanos&ots=9UO-fz87\\_9&sig=GqJVVM\\_rK2ntQDUa2FwZ-CPMp7c#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9x9REAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA276&dq=subsistemas+de+recursos+humanos&ots=9UO-fz87_9&sig=GqJVVM_rK2ntQDUa2FwZ-CPMp7c#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos&f=false)
- Porta, N. S., & Tarrió, M. C. (1 de Enero-Marzo de 2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Pedagogía Profesional*, 17(1), 1684-5765. Obtenido de <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752/1031>

- Ramos, G. C. (Julio – Diciembre de 2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3). doi:<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rengifo, R. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017*. Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo.
- Restrepo, G., Calvachi, G. L., Cano, Á. I., & Ruiz, M. A. (2019). Las funciones ejecutivas y la lectura: Revisión sistemática de la literatura. *Psicológicos*, 19(2), 81-94. doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v19n2a06>
- Reyes, P. D., Gómez, F. A., & Ramos, F. E. (Noviembre de 2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia Covid 19. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. Recuperado el Agosto de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-232.pdf>
- Riera, R. Á., Vera, D. F., & Mariscal, R. Z. (1 de febrero de 2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2156>
- Riveros, A. S. (2020). *Descripción de cargos y el desempeño laboral del personal de D'moda en la ciudad de Tacna, año 2018*. Tacna, Peru: Universidad privada de Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1594/Riveros-Arteaga-Sharon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rueda, G. J., & Portilla, C. S. (Enero-Junio de 2020 ). Formación en competencias laborales generales, desafío para la educación superior. *Revista de Investigaciones*, 15(1), 37-44.
- Vilcas, I. (2019). *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*. Lima: Maestría en Administración con mención en Administración, Escuela de Postgrado, Universidad Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Zegarra, A. (2019). *La capacitación empresarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Proyectos Industriales JR S.A.C. Lima 2019*. Lima: Administración, Facultad de Negocios, Universidad Privada del Norte.

## CAPÍTULO 4

### MULTIFUNCIONALIDAD VERSUS GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, PERIODO 2017 AL 2021

**Autores**

**Mónica Llanos Encalada, Ph.D.**  
Universidad Tecnológica ECOTEC  
mllanos@ecotec.edu.ec

**Lcdo. Saúl Soriano Fariño**  
Licenciado en Administración Empresas  
saul.soriano3cm@outlook.com

#### 4.1 Introducción

La multifunción del personal permite que los trabajadores se desempeñen en diferentes actividades, lo cual, aparentemente los hace más productivos, sin embargo, la carga de diferentes tareas tiene efectos negativos en los obreros. La carga de actividades trae consigo una disminución en la productividad y a la vez afecta los procesos operativos. Según la Real Academia Española (2022), los empleados multifuncionales son aquellos que desempeñan diversas funciones, incluso aquellas que no corresponden con su puesto de trabajo.

El exceso de actividades puede generar sobrecarga de trabajo. Para Fernández (2018), esta, se origina cuando a los empleados se les asignan excesivas responsabilidades o actividades sin considerar sus destrezas o limitaciones, como el tiempo disponible para desarrollarlas. Por lo tanto, al asignar varias tareas a un empleado primero hay que verificar que efectivamente se encuentra en condiciones de realizarlas y que no se van a afectar las gestiones operativas.

La empresa de estudio, desarrolla actividades de comercialización de productos de construcción, por lo cual se requiere muchos procesos operativos, en contraste con un pequeño número de colaboradores que impide el abastecimiento óptimo frente al movimiento que tiene la sucursal, esto trae como consecuencia, que muchas gestiones operativas se estén realizando de mala manera y por consiguiente la productividad del trabajador decaiga y a la vez afecte el clima laboral.

Para Louffat (2017), los procesos administrativos establecen las relaciones integradas que conforman lo denominado “ciclo de gestión”: planear; organizar; dirigir y controlar, lo cual requiere ser sistemática, holística, con una sinérgica que integre todos y cada una de las áreas de una



organización. Newstrom (2017), refiere que en los procesos deben planificarse todas y cada una de las actividades que se deben realizar dentro de la jornada laboral, además, se encargan de organizar las tareas, los jefes dirigen a los subordinados mediante la notificación de instrucciones que deben seguir en cada puesto de trabajo y la motivación como factor importante. Por lo tanto, si las gestiones de una empresa son realizadas sin seguir un proceso adecuado, estos de alguna manera no se van a desarrollar con la eficacia y eficiencia que se espera para cumplir los objetivos de la organización.

La empresa de estudio, lleva más de 10 años en el mercado y en los últimos 5 años ha tenido un crecimiento acelerado, más de lo que se esperaba, por lo que, se han aumentado el número de clientes y por ende la cantidad productos que se ofrecen, no obstante, el aumento de clientes y productos a ofrecer ha traído como resultado que dentro de la entidad se tengan que realizar y llevar a cabo más actividades, sin embargo, la empresa solo cuenta con dos departamentos, el departamento contable que genera todas las actividades operativas y el de administración que se encarga de hacer el control de ventas, inventario, la logística y desempeña actividades de reclutamiento.

La empresa realiza muchos procesos operativos para un reducido número de colaboradores, lo cual impide que se abastezcan para cumplir las actividades encomendadas, esto lleva a que muchas gestiones operativas se realicen en forma errónea y por consiguiente la productividad de los trabajadores está baja. Se han presentado graves problemas que afectan el rendimiento de la empresa, la mayoría de trabajadores se encuentran desarrollando más actividades de las que deberían ejercer a diario, lo cual refleja una inadecuada delegación de funciones. En efecto, la multifuncionalidad del personal de la entidad en estudio ha generado deficiencias en las actividades operativas que realiza, esto debido a que existen muchos empleados que presentan grandes niveles de estrés como consecuencia del ambiente de presión en el cual deben desempeñar sus actividades.

Es preciso mencionar, que el tema abordado es de gran relevancia, respecto a la multifuncionalidad del personal se puede citar lo que señala Paz (2019), quien expresa que “los empleados polifuncionales por lo general pueden llegar a sufrir mayor estrés, agotamiento y falta de concentración constante”. (p. 145). De igual forma, Sipion (2019), indica que: los empleados *multitasking* disuelve la posibilidad para identificar aquellos procesos que pueden ser mejorados; además se arriesga la cadena de valor de la empresa debido a que se confían muchas actividades a un solo colaborador, el cual, puede volverse indispensable e irremplazable.

En virtud de lo señalado, surge una pregunta que se espera responder en el transcurso del desarrollo de esta investigación, ¿Cuáles son los efectos que surgen por la multifunción del personal en la gestión de los procesos productivos?, para ello es importante analizar los efectos de la multifunción del personal en la gestión de los procesos de la empresa a fin de dar solución a esta problemática.

En el desarrollo del este capítulo se dará respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué es la Multifuncionalidad?; ¿Cuáles son las principales desventajas de que los trabajadores ejerzan la multifuncionalidad en sus puestos de trabajo?; ¿En qué consiste la gestión por procesos?; ¿Cómo mejorar la productividad?; ¿Cuáles son las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades?; ¿Cuál es el tiempo que requiere el personal de la empresa para ejercer efectivamente sus actividades?

El objetivo de la investigación consiste en analizar los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa durante el período 2017 al 2021.

La investigación se justifica debido a que permitirá realizar la gestión de procesos operativos con eficiencia y en el menor tiempo posible, además, permitirá que la empresa desarrolle sus actividades diarias con mayor satisfacción, para que así, los clientes puedan estar más complacidos con el trabajo y el servicio proporcionado por la entidad. Sin embargo, para que la empresa mejore la productividad debe mejorar la distribución de funciones entre sus empleados.

Administrar y distribuir adecuadamente las funciones que realizan los operarios dentro de la empresa permite realizar sus tareas sin tener estrés por sobrecarga de actividades y ayuda optimizar las horas de trabajo, por lo tanto, las metas de los procesos se van a realizar en el menor tiempo posible. Como resultado, la eficacia y la eficiencia de la mejora de las gestiones en la empresa va a mejorar su productividad, lo que a su vez perfecciona el resultado de sus operaciones y a ayuda a enaltecer la moral y la autoestima de los empleados de la empresa.

#### **4.2. Gestión por procesos**

Para Sanz (2019), la gestión por “es una manera general de identificar, entender e incrementar el valor agregado de los procedimientos de una entidad para poder cumplir con las metas y los objetivos planteados por una entidad comercial y así de esta manera aumentar el grado de satisfacción de los consumidores” (p.17). Al respecto, para Chávez (2016), la gestión por procesos distingue a la empresa como un sistema interrelacionado de métodos y técnicas que

en conjunto contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes. Esta supone un enfoque diferente al tradicional que se caracteriza por tener estructuras organizativas de tipo jerárquico y funcional, dificultando así la orientación de cada empresa hacia sus clientes.

Una gestión por procesos permite ver a la organización como un sistema en el cual se interrelacionan todas las actividades e incrementa la satisfacción de los usuarios. Esta visión es alternativa a la tradicional. Cabe recalcar que el modelo de gestión por procesos se encuentra enfocado a desarrollar y cumplir con la misión de la organización, promueve la satisfacción de todos sus clientes; además, de satisfacer a sus proveedores, a los accionistas o inversores, a sus colaboradores o empleados y la sociedad en general, analizando cada tarea o actividad que ésta realiza para satisfacerlos.

Entonces, se concluye que una entidad va a ser tan eficiente como lo son sus procesos. Es así que la gestión por procesos en una organización envuelve no solo el simple enfoque de optimizar una o varias tareas, sino que implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades que esta realiza, para ello se procura:

- Minimizar la incertidumbre redundante que surge de manera habitual.
- Poner fin a las ineficiencias que se encuentran coligadas a la repetitividad de las tareas.
- Optimizar el uso y la utilización de los recursos de la empresa.
- Mejorar de manera continua cada una de las actividades que se ejecutan en la empresa (López, 2018).

Los aspectos señalados inciden en una mayor calidad del servicio, ayuda a reducir los plazos de entrega a los clientes y los costes operativos. En la gestión por procesos, es fundamental tener una mirada sistémica, es decir, que no se pueden ver las partes de manera aislada, sino que se deben ver integradas en un todo, ya que los procedimientos y las partes interaccionan entre sí, de tal forma que, si existe un cambio en uno, afecta a los demás, inclusive puede llegar a afectar a toda la empresa, por esta razón, es esencial realizar un buen trabajo en equipo y no de manera individual. Benavides (2018) menciona que: “la gestión de operaciones basada en una visión general ayuda a incrementar la productividad y mejora variables clave, como la calidad, el tiempo o los plazos y el costo”. (p. 18).

Para Benavides (2018), la gestión es el uso de recursos y esfuerzos para acciones, predicciones, visualizaciones y metas a alcanzar, un conjunto de actividades que es necesario realizar para alcanzar las metas. En efecto, una adecuada gestión permite el buen manejo de recursos

materiales, humanos y tecnológicos para el crecimiento y desarrollo de la organización, permite un entorno de trabajo armónico en donde tanto gerentes como subordinados puedan trabajar eficientemente para lograr los objetivos planteados.

Es preciso mencionar, que muchas veces se confunde el termino gestionar con administrar, aunque ambos términos se los usa como sinónimos, la realidad es que son diferentes. Al respecto, Murray (2017) indica que la diferencia entre administrar y gestionar está básicamente en: planificar; organizar; implementa; y controlar, el uso efectivo de recursos para alcanzar los objetivos, mientras que la administración se encarga de tomar acciones específicas para lograr lo que se ha planeado.

Queda claro que cuando se administra se hace uso de recursos para desarrollar acciones y estrategias específicas para alcanzar los objetivos planteados. Mientras que cuando se gestiona lo que se hace es poner en práctica todas aquellas acciones y estrategias que fueron diseñadas previamente para lograr las metas propuestas y tomar acciones de mejora.

#### **4.2.1 La gestión por procesos**

Chávez (2016), señala que el término proceso se origina del latín *processus* que quiere decir: avance o progreso. Por lo tanto, es considerado como actividades de trabajo que se encuentran interrelacionadas, y que se caracterizan por lo general por demandar ciertos insumos (*inputs*: productos, bienes o servicios que son obtenidos por otros proveedores) y demás actividades concretas que envuelven agregar valor, para alcanzar ciertos resultados (*outputs*). Entonces, es posible conceptualizarlo como: “una entidad que cumple un propósito completo por sí misma, un ciclo de actividades que comienza y concluye con un cliente o consumidor interno”. (López, 2018, p. 145). Por su parte, para Velasco (2015) “un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que convierten insumos en productos deseados, agregando valor. Estas operaciones deben seguir un determinado orden o una sucesión”. (p. 78)

En efecto, en base a lo expuesto cabe enfatizar que cualquier proceso incluye una sucesión de actividades que obligatoriamente tienen cierta actividad precedente y que simultáneamente existirá otra a continuación hasta llegar al final, por lo tanto, sus características serán las siguientes:

- Definibles. - significa que tienen que ser detallados y documentados, Necesitan tener claramente determinados cuáles son sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- Repetibles. - que puedan ser repetibles en los mismos términos y condiciones, por esto es necesarios que sean comunicados de manera precisa al personal que los ejecuta y los mejora.
- Predecibles. - quiere decir que permitan alcanzar los resultados y objetivos planteados. Para esto es necesario realizar un seguimiento y control de cada una de las actividades que se desarrollan durante el proceso (Chávez, 2016).

De la misma forma, cabe señalar que dentro de los procesos existen un sin número de elementos que los comprenden, a continuación, se describen en que se basan:

1. *Inputs*. - recursos transferidos, materiales procesados, personas capacitadas, información procesada, conocimiento desarrollado y metodológico, entre otros.
2. Recursos que transforman. - operan sobre la entrada transformada y se distinguen dos tipos principales que son:
  - a. Factores dispositivos humanos. - permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.
  - b. Factores de apoyo. - infraestructura técnica como hardware, software, computadores, y demás.
3. Flujo actual de proceso o transformación. - la transferencia puede ser física (tratamiento, compilación, entre otros), ubicación (salida del portador, salida del portador, entre otros), pero también puede modificar la estructura de bienes jurídicos (en una transacción, instrumento, entre otros).

Si el input es información, este puede tratarse de reconstruirla (como los servicios financieros) o permitir su difusión (comunicación).

También puede proporcionar y almacenar conocimientos como capacitación (Centro de documentos, base de datos, biblioteca, entre otros).

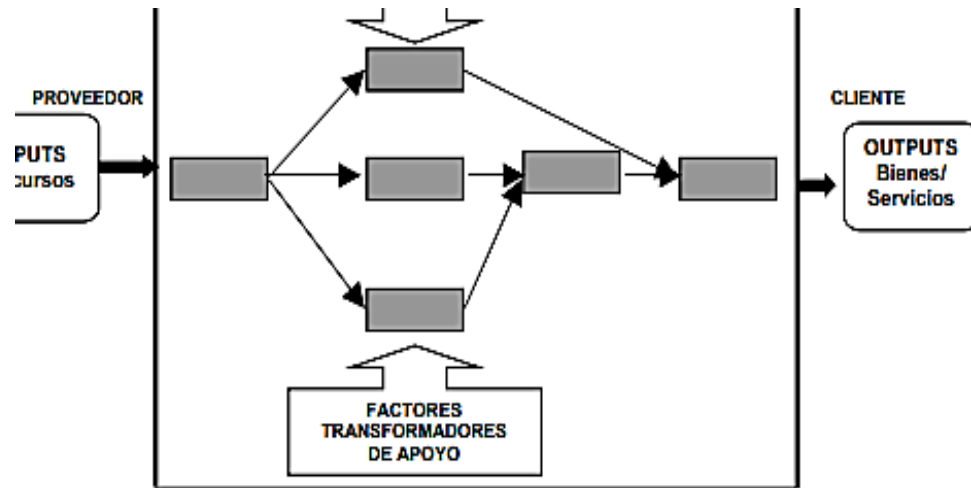
De igual forma, se puede influir en el mismo cliente (spa, masaje, entre otros), moverlo (avión, autobús, taxi), darle una amnistía para el alojamiento (hotel, hostel) o afectar su cuerpo (medicina, dientes), o en su psíquica y su complacencia (concierto, cine o teatro).

Los *Outputs*. - pueden ser de dos tipologías:

- a. Bienes: perceptibles, almacenables y manejables. La fabricación puede diferenciarse del consumo. También es posible evaluar su nivel de calidad tanto de manera objetiva como con referencia al producto.
- b. Servicios: invisible, acción hacia el cliente. La fabricación tanto como el consumo es sincrónico y concurrente. Su calidad pende principalmente del discernimiento del cliente o consumidor (Mallar, 2017).

**Figura 14.**

*Elementos del proceso*



*Nota.* Se aprecia el flujo de un proceso, obtenida de (Mallar, 2017)

No siempre todas las actividades que se realizan dentro de una empresa son procesos. Por lo cual, para poder identificar si una actividad es o no un proceso se debe cumplir con aspectos como los que se citarán a continuación:

- La actividad deberá poseer una misión o un propósito bien definido.
- Comprende entradas y salidas.
- Se puede identificar al cliente, proveedor y al producto terminado.
- Debe poder desglosarse en actividades o faenas.
- Se puede estabilizar mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (períodos, patrimonios, coste).

- La responsabilidad del proceso puede ser asignada solamente a una persona (Mallar, 2017).

### Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es el diagrama que muestra o representa la forma en que se encuentra estructurada o conformada una de empresa, constituye todos y cada una de las acciones que la componen y sus relaciones. Además, se aprecia las interrelaciones, entradas y salidas de cada una de las áreas, considerando que las entradas tienen ciertos objetivos específicos en la relación con el cliente y que las salidas deben satisfacer las necesidades que tengan los clientes (Zaratiegui, 2017, p.140). A continuación, se presenta un ejemplo.

### Figura 15.

Mapa de Procesos



Nota. Se muestra las diferentes áreas organizadas por niveles y relación. Obtenido de (Zaratiegui, 2017)

### Tipos de procesos

En correspondencia con la incidencia de los procesos que se realizan en una organización se puede citar que estos se clasifican en:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Fundamentales
- Procesos de Soporte o Apoyo

Para Soriano (2020), los procesos estratégicos son aquellos que tendrán la facultad de intervenir en todo lo que concierne a la visión de la organización. Son los que permiten delimitar y extender cada una de las estrategias y objetivos que tiene una organización. Este nivel es común y habitual; sin embargo, también existen aquellos que dependen de la estrategia corporativa, ya sea estratégica o no.

En cuanto a los procesos fundamentales, Bueno (2019), indica que son aquellos denominados mayores, que están relacionados con la misión de la organización. Comprenden la denominada cadena de valor, a través de la cual, la organización satisface las necesidades de los clientes, es su razón de ser.

Respecto a los procesos de apoyo el autor Koontz (2016), menciona que a estos se les conoce como operaciones de apoyo. Las operaciones de soporte no están directamente relacionadas con la visión o misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de las operaciones comerciales. Ejemplos de operaciones de apoyo incluyen compras, almacenamiento, mantenimiento, sistemas de información, recursos humanos o calidad en la evaluación, inspección, control y gestión de productos no conformes.

### **Procesos Operativos**

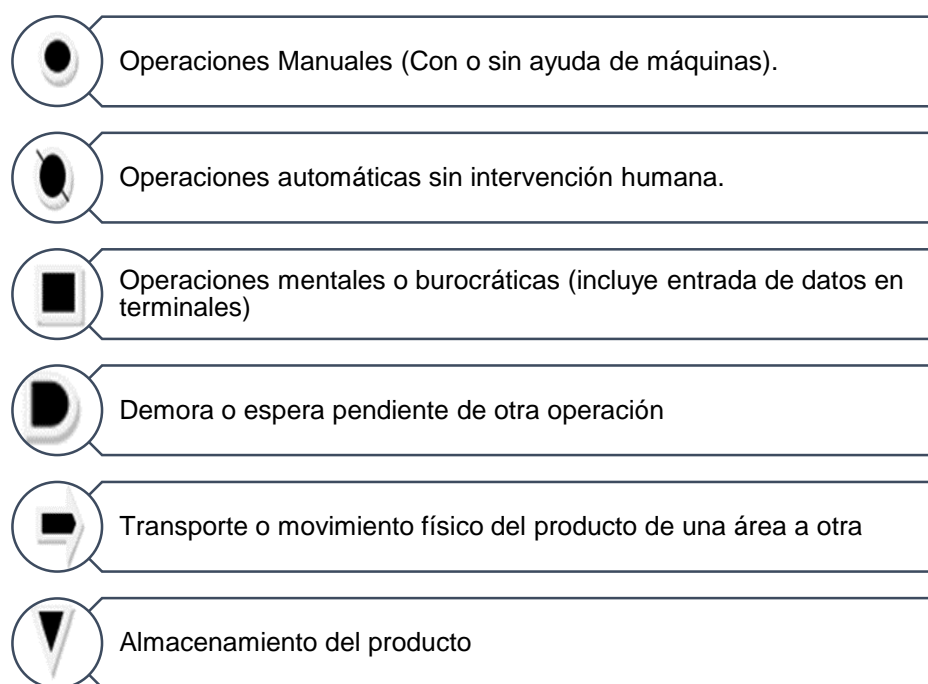
Velasco (2015), manifiesta que los procesos operativos armonizan y convierten recursos para lograr la elaboración de productos o brindar servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente, brindando así un alto valor agregado. Las actividades donde no se cumple esta condición pueden realizarse de manera más eficiente. Este nivel es muy importante y clave dentro de una empresa. El proceso operativo se considera como la entrada de una sucesión de actividades que se encuentran relacionadas entre sí para producir un resultado final de apoyo a aquellos que son parte de la cadena de valor.

Por otro lado, Fernández (2018) indica, que son actividades en las que uno o más factores se convierten en productos. El procesamiento genera riqueza, es decir, agrega valor a los componentes o insumos que obtiene la empresa. El material comprado tiene valor alto y aumenta la capacidad de satisfacer las necesidades. En lo que respecta a los procesos operativos logísticos se puede conocer que estos envuelven por lo general un flujo de materiales, en estos se usan los llamados recorrido, fundados en la técnica Bedaux la cual utiliza la simbología que se presentará a continuación.



Figura 16.

*Simbología de la técnica Bedaux*



Nota: se aprecia los símbolos utilizados en los flujos de procedimientos, con su respectivo significado.

Fuente (Anaya, 2018)

Finalmente, en virtud de lo citado los procesos, consisten en el conjunto de actividades integradas y relacionadas que permiten la entrega de un bien o servicio de calidad a los clientes, sean estos internos o externos.

#### 4.2.2 Descripción de Cargo

Chiavenato (2011), establece el cargo como “La percepción de la función de las personas en las tareas organizacionales” (p. 291). En efecto, se conoce que todas las personas siempre ocupan un cargo cuando se integran a trabajar dentro de una organización, de igual forma define “como aquella reunión de todas las actividades de una persona pueda unirse en un solo concepto y ocupar un lugar o cargo consecuente dentro del organigrama” (p. 291). En tanto para Mondy un cargo es “el ligado de tareas y responsabilidades que debe cumplir un trabajador; siempre existe un determinado cargo según las habilidades y destrezas de la persona dentro de una entidad”. (p. 89)

A partir de los conceptos establecidos, se tiene claro entonces, que un cargo hace referencia a aquellas funciones o actividades que un individuo debe desempeñar en un puesto de trabajo. Ahora, se hace preciso también indagar sobre las diversas formas en las que se puede describir un cargo sobre la base de ciertos elementos determinados de manera sistémica desde la empresa en la que nacen.

"Una descripción de los puestos de trabajo es un documento que explica las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado". (Werther & Davis, 2014, p. 99). Cada cargo debe tener un objetivo claro y en base a este objetivo se determinan funciones, deberes y responsabilidades de acuerdo con el objetivo central. Ahora bien, es necesario mencionar que se cree que para que un trabajador cumpla a cabalidad con este objetivo primordial, debe tener conocimiento.

No obstante, hay que tener claro que no solo basta con saber, sino que es importante contar con las habilidades y las destrezas que ayuden a saber qué hacer, esto quiere decir que el empleado pueda plasmar sus conocimientos y su saber en algo concreto. Por otra parte, los autores Werther y Davis, señalan que en todo proceso de descripción de puesto se pueden presentar inconvenientes entre los que se pueden citar:

- Si está escrito incorrectamente y en los términos correctos, proporciona muy poca información al titular del puesto.
- A veces no se actualiza a medida que cambian los requisitos o las especificaciones.
- Si contiene especificaciones no relacionadas con la colocación exitosa, puede estar en violación de la ley.
- La gama de actividades de los habitantes a veces puede ser limitada (Werther & Davis, 2018).

Es importante hacer referencia sobre las especificaciones de los puestos, pues es necesario señalar que, en la descripción de cargos, se debe "calificar con detalles los conocimientos, habilidades, competencias y cualidades específicas requeridas de la persona que realiza el trabajo". (Snell & Bohlander, 2013, p. 144).

De hecho, una vez que tenga la información que necesita, puede comenzar a escribir las descripciones y los requisitos del trabajo. Junto con la descripción del trabajo, se puede identificar una variedad de aspectos relacionados con el trabajo, incluidas las habilidades y destrezas requeridas para realizar el trabajo. Esta descripción del trabajo debe estar suficientemente detallada para que cualquiera que la lea pueda saber lo que realmente necesita y el resultado esperado. (Dolan & Shuler, 2014)

En base a lo que señalan los autores (Dolan & Shuler, 2014) dentro de los aspectos primordiales que deben ser considerados al momento de comenzar a realizar la especificación de los puestos se tienen los siguientes:

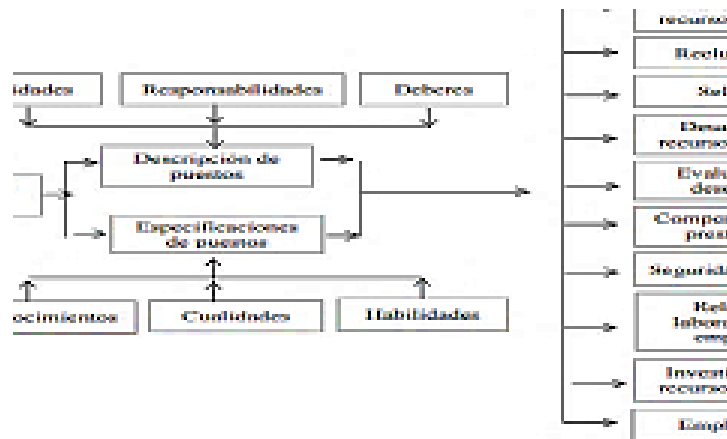
- Cargo: nombre y función específica del cargo, departamento o departamento donde se desempeña el cargo
- Nombre de la persona a quien reportar y el nombre del subordinado, si los hubiere.
- Objetivos
- Deberes, deberes y responsabilidades
- Requisitos laborales obligatorios (personales, educativos, físicos y otros).
- Describir el contexto o escenario de trabajo (Dolan & Shuler, 2014)

Finalmente, la descripción del trabajo también debe mencionar el análisis del trabajo. Al respecto, el autor Pereda (2016) define el análisis de puestos como: el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda clase de información sobre un determinado puesto de trabajo que se puede equiparar para un desempeño óptimo, así como sobre la seguridad, satisfacción y comodidad en el trabajo población.

Los puestos dentro de la empresa están definidos por objetivos, funciones, tareas y responsabilidades, entre otras cosas. Cuando haga un análisis de tarifas, verá las otras inclusiones de la empresa: qué hacen, cómo, por qué y para qué. Un análisis adecuado del trabajo ayuda a identificar las verdaderas obligaciones y responsabilidades de un trabajo mediante la recopilación de todos los tipos de datos que se muestran en la siguiente figura de Wayne y Robert (1997).

Figura 17.

Análisis de puestos: la herramienta básica para la Gestión del Talento Humano



Nota. Obtenido de Wayne y Robert (1997, p. 94)

#### 4.2.3 La Multifuncionalidad

“Las organizaciones las conforman las personas, independientemente del tipo de actividad que estas tengan, sean pequeñas, medianas o grandes. Los miembros de la organización, van a dinamizar las relaciones laborales”. (Llanos Encalada, 2016, pág. 70), por ello es importante que las funciones asignadas se encuentren claramente definidas acorde a su perfil. Cuando se hace referencia a la multifuncionalidad, nos referimos a la capacidad de una estructura o sistema para realizar varias funciones. Al respecto, el autor Arcos (2017), afirma que una persona multifuncional es toda aquella que tiene conocimiento teórico y práctico de las innovaciones de las empresas públicas y privadas en diversas áreas temáticas, y que está preparada para enfrentar los nuevos desafíos ante la globalización.

Para Monroy (2018), las multitareas, aparentemente consisten en la capacidad de las personas de realizar múltiples tareas al mismo tiempo de manera efectiva, sin embargo, la multitarea tiene ventajas y desventajas, de hecho, si la multitarea no se realiza correctamente, puede causar varios inconvenientes y, en última instancia, afectar negativamente a los trabajadores. Entre los inconvenientes y problemas más evidentes que se pueden producir por la multifuncionalidad en el puesto de trabajo se destacan los siguientes:

- Menor rendimiento. - la multitarea requiere dividir la atención, lo que puede conducir a una menor productividad o pérdida de tiempo.
- Pérdida de calidad. – las multitareas corren el riesgo de perder sus altos atributos, por la cantidad y, en ocasiones, tener que rehacer ciertas tareas.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- Estrés. - Considerado uno de los grandes riesgos que se desprenden de la multitarea. Al realizar varias tareas al mismo tiempo, puede que no sea posible completarlas todas, lo que puede causar estrés a los trabajadores y no lograr los resultados esperados. Por ello, debemos esforzarnos en que la multitarea no sea estresante, pues se ha demostrado que es más beneficioso tener trabajadores felices.
- Menor eficacia. - uno de los mayores desafíos es mantener la eficiencia al realizar múltiples tareas simultáneamente. Es muy común tener un exceso de trabajo que reduce la productividad, porque es imposible distinguir qué tareas son realmente importantes, qué tan urgente es cada una o si hay tareas utilizables.
- Mayor riesgo de errores. - al no concentrarse en una tarea y prestar atención a muchas, existe el riesgo de distracción y mayor frecuencia de errores y omisiones.
- Pérdida de memoria. - varios estudios muestran que la mala gestión de la multitarea puede conducir eventualmente a la pérdida de memoria y, en última instancia, a dañar la salud de los empleados (Monroy, 2018).

### Funciones y Procedimientos

Las funciones son las ocupaciones ejecutadas indican las responsabilidades establecidas a cada uno de los puestos de trabajo. Desde la perspectiva organizativa, coexisten tres tipos de funciones diferentes que son:

- Funciones Genéricas. - son funciones presentes en todos los puestos de trabajo de un nivel, en específico, e igualmente relevantes para todos, independientemente del puesto específico que ocupen en la empresa.
- Funciones específicas. - son las funciones son consideradas como propias de un determinado puesto de trabajo y cuya responsabilidad corresponde directa y exclusivamente al titular de dicho cargo.
- Funciones auxiliares. - son funciones que ayudan a otros puestos de la organización a realizar funciones específicas asignadas (Arias, 2017).

Los procedimientos consisten en la sucesión ordenada o secuencial de actividades relacionadas, las cuales ejecutadas por una o más personas, que forman una unidad y son consideradas esenciales para llevar a cabo una determinada función. Representan hábitos de trabajo, formas cotidianas de hacer las cosas. (Arias, 2017, p. 19)

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

Ahora bien, entre los principales propósitos de los procedimientos se encuentran los siguientes:

- Integrar todo tipo de información y documentación básica empleada para la adecuada administración de las tareas y actividades.
- Dar formalidad a la entidad comercial.
- Identificar cada una de las responsabilidades que tendrán cada uno de los trabajadores.
- Interrelacionar a todo el personal administrativo, a los que ejecutan, verifican o se encargan de evaluar y revisar las tareas asignadas (Ramos, 2018).

Por su parte, entre las ventajas de los procedimientos documentados se pueden mencionar:

- Estandarizar e igualar el desempeño o rendimiento de cada uno de los trabajadores.
- Realizar la simplificación de los procesos de la empresa.
- Acelerar el buen desempeño y funcionamiento de la organización, con el propósito de evitar y minimizar las pérdidas de tiempo que sean innecesarias.
- Permanecer en el tiempo. Con la documentación de procedimientos se logra garantizar la permanencia de la empresa a través del tiempo, lo que impide que nuevos empleados ya sea por olvido, desconcentración, desconocimiento o por alguna mala intención dejen de ejecutar sus labores diarias eficazmente (Ramos, 2018).

### **Manuales de funciones**

Un manual de funciones y aptitudes profesionales es un instrumento que facilita el desempeño institucional e individual de los procesos de selección de personal, de movimiento en la planta y de las asistencias o prestaciones sociales. (Sena, 2016, p. 78). Por su parte, Gonzáles (2016) indica que “un manual de función es muy útil cuando exista la necesidad de ejecutar inducciones, adiestramientos, y contribuyen en la mejora de las operaciones institucionales” (p. 156). En efecto, este documento facilita la valoración de las actividades realizadas por el colaborador, por ello, es importante analizar cada una de las actividades.

Cabe mencionar que, los manuales de funciones tienen una clara ventaja, ya que estos son documentos a través de los cuales se les da a conocer a los trabajadores o colaboradores de una empresa, qué pasos deben seguir en sus puestos de trabajo para poder prestar eficientemente un servicio o para fabricar un bien o producto. En estos se determinan que responsabilidades o tareas tienen que ejecutar a diario el personal de una organización; además, se establece como las acciones que realiza cada colaborador se encuentran ligadas y articuladas

entre sí para poder cumplir con las labores habituales. Este documento pasa a ser una herramienta de trabajo que comprende el ligado de normas y labores que desenvuelve cada empleado en sus actividades diarias. Finalmente, cabe señalar que el manual de funciones deberá ser elaborado de manera técnica y debe estar basado en las respectivas operaciones, procedimientos y normas.

Sena (2016), menciona que el manual de funciones resume el establecimiento de objetivos y orientaciones para llevar a cabo las operaciones y las tareas cotidianas, sin obstruir en las capacidades intelectuales, ni en la libertad propia o en la autonomía mental o profesional que tienen los colaboradores de la organización, debido a que estos tendrán el derecho de tomar las decisiones que consideren más pertinentes o apropiadas siempre que estén apoyados por las reglas de los superiores, e instituyendo de manera clara la responsabilidad y los deberes que conllevan cada uno de los puestos o cargos que tienen.

En el manual de funciones se deben detallar las obligaciones; requisitos; perfiles, incluyendo los informes de labores que deben ser ejecutadas de manera anual dentro, para ello se identifica cuantitativa y cualitativamente, las actividades efectuadas durante un periodo, así como, los inconvenientes y problemas con sus concernientes soluciones. De la misma manera tanto los informes como los manuales tendrán que ser analizados y evaluados de manera constante por los jefes correspondientes, esto con el propósito de avalar el desarrollo adecuado de la calidad en la gestión.

Por lo tanto, se puede argumentar que un manual de funciones es considerado como una fuente perenne de información, este documento permite identificar la estructuración de las empresas, motivo por el que es importante que cada institución cuente con su propio manual de funciones, esto debido a que cada organización se maneja de manera diferente, de hecho, los procesos, la política, la estructura, entre cosas, se manejan también de formas diferentes.

Ahora bien, la importancia que tienen los manuales de funciones dentro de una empresa según Montero (2018), radica fundamentalmente en que estos instrumentos estandarizan e inspeccionan la ejecución de actividades y el cumplimiento de estas por parte de los empleados en los puestos de trabajo. En efecto, cada trabajador deberá identificar sus funciones y de qué manera y en qué momento debe intervenir, para así de esta forma evitar problemas y evasión de responsabilidades, mediante este se fomenta la delegación de puestos.

Otro de los propósitos de un manual de funciones reside en “determinar la estructura de la entidad, la descripción de cargos o puestos que la conforman, las funciones, requerimientos, obligaciones y las relaciones jerárquicas” (Solano, 2016, p. 156). En base a la definición señalada, es preciso mencionar que para la elaboración de un manual de funciones o procedimientos se deben considerar los pasos que se detallaran a continuación:

1. Determinar la estructura organizativa de la empresa. Dónde se pueda ver a qué departamento pertenece usted dentro la organización. Esto le permite saber si un trabajador tiene una habilidad en particular en el departamento en el que está asignado.
2. Definir el nombre y número de puestos que componen la estructura.
3. Asignar responsabilidades apropiadas a cada puesto.
4. Establecer los requisitos necesarios para el desempeño de las funciones afines (investigación académica, formación, experiencia, etc.)
5. Implantar relaciones jerárquicas entre los diversos cargos.
6. Aprobación y distribución de los manuales dentro de la empresa. Desde el momento en que un trabajador sea aprobado dentro de la organización es importante que este pueda conocer su información organizacional como misión, visión, valores, habilidades y política de la empresa, al igual que el perfil del puesto al cual ha aplicado. (Rodríguez, 2016)

En efecto, una vez que se termine de elaborar un manual de funciones por capacidades, es necesario efectuar valoraciones de manera periódica, con el propósito de calcular su efectividad en la operatividad de los trabajadores y para ejecutar actualizaciones habituales y necesarias. En caso de que una determinada actividad no se esté ejecutando de manera acertada será necesario proponer mejoras, pero estas deben ser siempre informadas a todos los colaboradores de la empresa.

Para concluir este apartado es importante mencionar que cada una de las conceptualizaciones referidas son esenciales para el sustento y soporte de esta investigación. De la misma forma, con la revisión de la literatura realizada se pudo analizar y describir cada una de las variables que se desprenden de este tópico como son: La gestión operativa y la multifuncionalidad del personal. En efecto, se pudo conocer diversas posiciones y generalidades presentadas por



diferentes autores respecto a estas variables, al mismo tiempo que se conoció la importancia y el rol que estas cumplen dentro de cualquier organización y como la presencia de una afecta en cierto modo el buen desempeño de la otra.

#### **4.3 Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se está usando un enfoque de tipo mixto, esto quiere decir que se usó tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, ambos enfoques estuvieron orientados a la generación de conocimiento e información veraz y oportuna que permitan conocer y ampliar el tema de investigación abordado. En este caso en particular, el uso del enfoque cualitativo permitió la búsqueda y recopilación de información presentada por diferentes autores que previamente realizaron un análisis o abordaron el tópico en cuestión, esto ayudó a analizar las diversas definiciones y conceptualizaciones obtenidas.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo permite recolectar datos o valores numéricos y estadísticos para alcanzar los objetivos planteados. Este enfoque permitió comparar desde la perspectiva de los números cuáles han sido los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa de estudio.

En virtud de lo señalado cabe recalcar que mientras el enfoque cuantitativo permite la recolección y el análisis de datos numéricos, por el contrario, el enfoque cualitativo evita a toda costa la cuantificación. No obstante, ambos métodos permitieron obtener conclusiones claras y concretas sobre el tema.

Si bien, para Creswell (2003), la investigación descriptiva “es la encargada de especificar las particularidades más relevantes de la realidad que se va estudiar con el propósito de comprenderla de modo más puntual” (p. 56). En el presente caso en específico se describieron las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo. Lo que se desea explicar mediante este estudio de caso son los efectos que se desprenden de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa, durante el periodo 2017 hasta el 2021. Para lo cual, fue necesario emplear técnicas de recolección de datos para realizar la respectiva explicación de la relación que existe en las variables de estudio.

La población de estudio es pequeña, por ello, se trabaja con toda la población aplicando el método censo. A continuación, se muestra quienes conforman la muestra de esta investigación.

**Tabla 30.**

*Población y muestra*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Administradora de la empresa	1
Trabajadores de la empresa	14
<b>Total</b>	<b>15</b>

Nota. Elaborado con información obtenida de la empresa de estudio

Para el avance del estudio se emplearon diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos. A continuación, se explicarán cada una de las técnicas empleadas y su propósito. Observación, utilizada para levantar datos o información y registrarla para posteriormente ser analizada. Se procede a realizar una guía de observación con 10 indicadores a través de los cuales se mide la multifuncionalidad que existe en los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa.

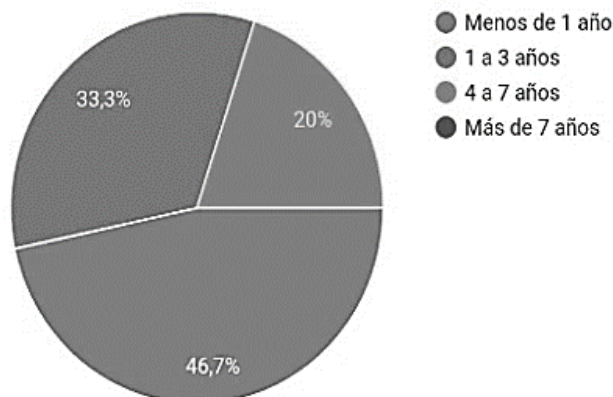
La entrevista, permitió conocer datos minuciosos respecto al tema, para lo cual se elaboró ocho preguntas abiertas, cuyo propósito fue conocer y evaluar cómo se ha venido realizando la gestión operativa de la empresa durante los años en estudio. Se empleó una encuesta a los colaboradores de la empresa, para lo cual se diseñó un cuestionario con 10 preguntas de opción múltiple con el propósito de evaluar los efectos que ha tenido la multifuncionalidad del personal de la empresa en la gestión de los procesos operativos.

#### **4.4 Análisis de Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa de estudio, con el fin de conocer ¿cómo se está manejando la gestión operativa de la empresa actualmente?

**Figura 18.**

*Tiempo de trabajo en la empresa*

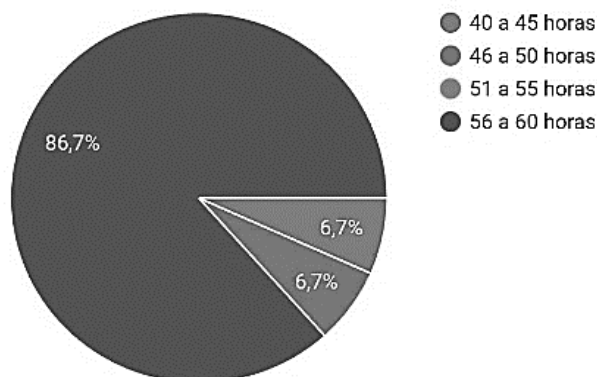


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

En la figura anterior se aprecia que la mayoría de colaboradores que trabajan en la empresa, tienen menos de un año laborando en sus puestos de trabajo. Ninguno de los trabajadores tiene más de 7 años laborando en esta entidad.

**Figura 19.**

*Número de horas de trabajo*

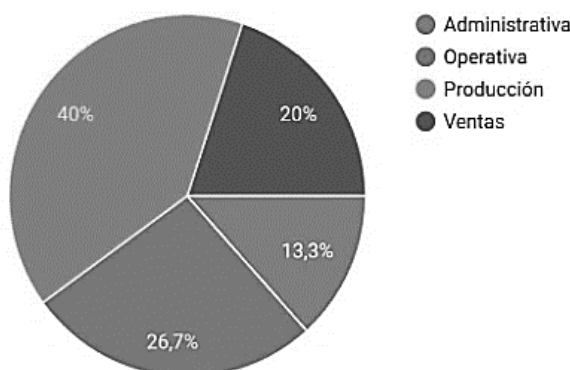


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se aprecia en la figura 19, la mayor parte de colaboradores trabajan más de 56 horas a la semana. Lo cual deja en evidencia que existe una sobrecarga laboral, porque se encuentran trabajando más de las 8 horas diarias por ley.

**Figura 20.**

*Área en que se desempeña en la empresa*

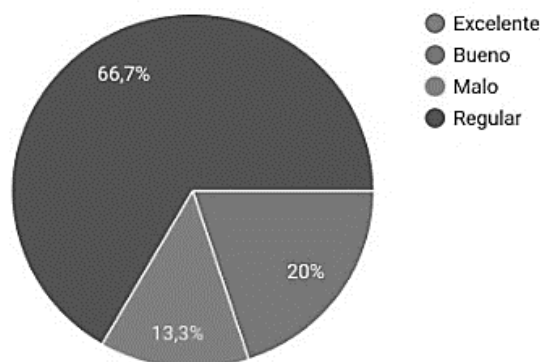


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Con respecto a esta pregunta se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de producción. Otro porcentaje significativo pertenece al área operativa y ventas. Solamente un mínimo porcentaje de trabajadores se encuentra laborando en el área administrativa.

**Figura 22.**

*Eficiencia del proceso operativo de la empresa*

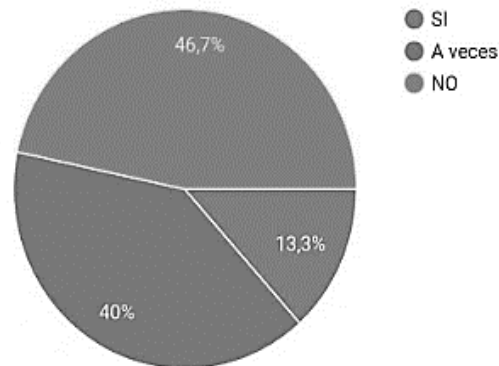


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

En la presente figura se puede ver que la mayor parte de los empleados de la empresa indicaron que consideran que la eficiencia del proceso operativo de esta entidad es regular, esto se debe porque la mayoría de los empleados no pueden concentrarse en la realización de una tarea en específica porque tienen múltiples labores que ejecutar.

**Figura 23.**

*Capacitación a los empleados*

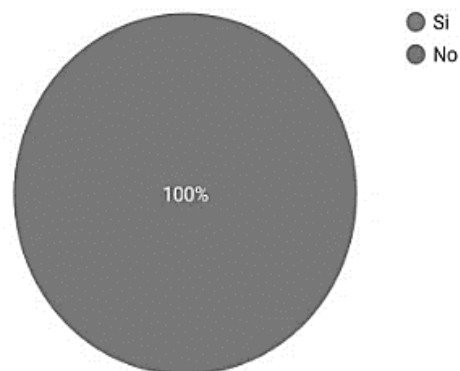


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se puede observar los colaboradores de la empresa, indican que no reciben capacitaciones constantes por parte de la empresa. Esto deja en evidencia que la empresa no invierte en capacitación para mejorar el rendimiento y desempeño, lo cual mejora la productividad del negocio y la satisfacción del cliente.

**Figura 24.**

*Existe un personal suficiente*

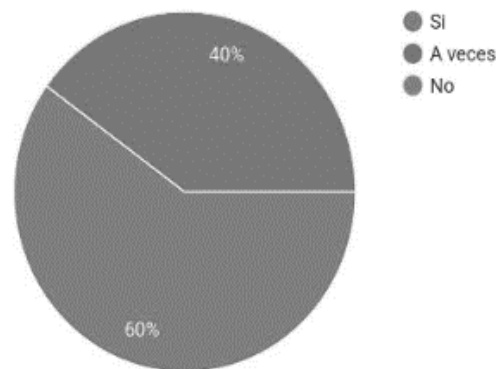


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

En la figura 24 se aprecia que todos los colaboradores señalan que no existe el personal suficiente dentro de la empresa para gestionar eficientemente los procesos operativos de la misma.

**Figura 25.**

*Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021*

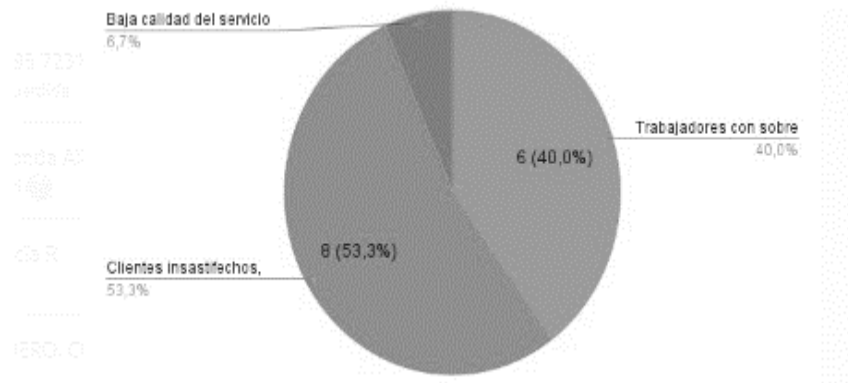


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Los colaboradores mencionaron que durante el periodo 2017- 2021 se han presentado problemas en la gestión de los procesos operativos. Con esto se corrobora que la gestión operativa debe ser reestructurada porque tiene muchas deficiencias que afectan el buen desempeño y desarrollo de la misma.

**Figura 26.**

*Efectos por los problemas en los procesos operativos*

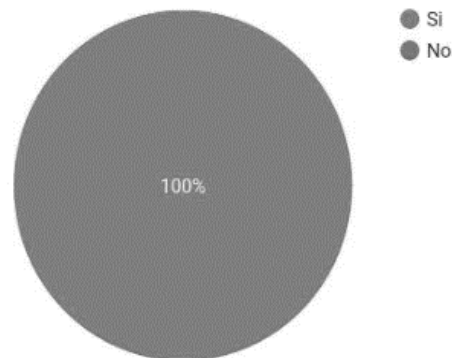


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se puede observar la mayoría de colaboradores de la empresa señalaron que por motivos de los problemas en la gestión de los procesos operativos se ha presentado en la entidad comercial principalmente la insatisfacción de los clientes. Esto puede representar pérdidas para la empresa y falta de credibilidad.

**Figura 27.**

*Necesidad de una reestructuración en los procesos operativos*

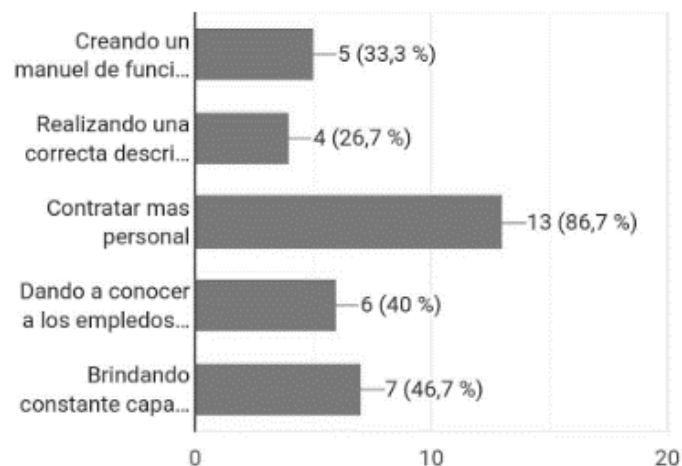


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se aprecia en la figura 27, los colaboradores señalan que no existe el personal suficiente dentro de la empresa para gestionar eficientemente los procesos operativos de la misma. En todos los instrumentos aplicados se corroboró la insuficiencia del personal, por lo que la empresa debe tomar cartas en el asunto cuanto antes, porque la falta de personal ocasiona una baja productividad en la empresa y fomenta la multifunción del mismo.

**Figura 28.**

*Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo*



Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Con base a esta pregunta cabe señalar que la mayor parte de colaboradores de la empresa señalaron que ellos consideran que una acción oportuna para mejorar la gestión de los procesos operativos en esta entidad comercial sería contratar más personal, al igual que se debería crear un manual de funciones e invertir en capacitaciones. Estas acciones podrían a corto plazo mejorar la gestión operativa de esta empresa. A continuación, se realiza el análisis del diagrama de espina de pescado.

**Figura 29.**

*Análisis del diagrama de espina de pescado*



Con el propósito de investigar de manera detallada como se ha venido efectuando la gestión operativa de la empresa en estudio durante el periodo 2017-2021 se procedió a aplicar una entrevista a la administración del negocio, se muestran a continuación, los comentarios sobre el desarrollando la gestión operativa y los cambios que se han venido realizando en la misma para mejorar los procesos operativos.



**Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

**Tabla 31.**

*Entrevista a la administración de la empresa*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Cómo se ha venido realizando la gestión de procesos operativos de la empresa en el periodo 2017 al 2021?	Antes no se llevaban procesos, estos se incluyeron a partir del 2021, lo cual permite ahorrar tiempo, se pudo determinar que muchos empleados no cumplían con sus funciones, ahora se puede simplificar el trabajo.
2. ¿Cree usted que la gestión de los procesos operativos que se realiza mantiene satisfechos a sus clientes?	No siempre, los cambios producen riesgo por ejemplo en el momento la empresa se encuentra en remodelación, ha cambiado en el tema de ventas y despacho, esto ha causado cierta molestia a los clientes, todo cambio/acción produce una reacción.
3. ¿Cuáles considera que son los principales problemas como consecuencia de una gestión operativa deficiente?	Lo más común en clientes, es que se vayan o no vuelvan a comprar, en cuanto a colaboradores, está la sobre carga de trabajo, pues no se cuenta con roles definidos, hace que realicen varias funciones durante el día por lo que el empleado entra en un estrés laboral hasta que termina por macharse.
4. ¿Cuáles considera que son los factores que afectan el buen desarrollo de su negocio?	Las afectaciones que influyen en el negocio actualmente podría ser la crisis económica que hay post pandemia, ha traído un incremento de la canasta básica entonces eso causa que las familias se encuentren restringidas de salir a consumir algo fuera de sus hogares, no obstante, ante esta circunstancia se han diseñado promociones para que la gente se acerque al local y pueda consumir.
5. ¿La empresa invierte en capacitación constante para sus colaboradores en pro de la gestión operativa?	Ciertas capacitaciones que por ahí se han dado son parte directamente de Disensa y de Holcim como tal, pero no de la empresa.
6. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que permita identificar el rol que deben desempeñar?	En la actualidad la empresa no cuenta con un manual de funciones a desempeñar el colaborador, todo es de boca. Por ejemplo, ellos firman su contrato y se les dice que realizar, algunas funciones incluso van aumento según se va desarrollando en sus tareas, también depende de sus capacidades y eficiencia, se le va aumentando las funciones.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- |  |  |
|--|--|
| 7. ¿La empresa cuenta con el personal operativo suficiente para realizar todas las actividades?      | Falta personal porque muchos de los trabajos tienen que hacer dos o tres operaciones porque no hay suficiente personal; además, no contratan suficiente, prefieren estar limitados.  |
| 8. ¿Qué acciones se deben ejecutar para mejorar la gestión de los procesos operativos de la empresa? | Considero que se debe reestructurar la gestión operativa, porque a pesar haber cambiado algunos procesos aún se tiene falencias y eso causa que muchos empleados se retiren ya que no se ha tenido el cambio que ellos han esperado. |
- 

Nota. Entrevista realizada a la administración de la empresa (2022)

En virtud de los resultados obtenidos a través de la entrevista efectuada se pudo conocer que la empresa antes del 2021 no llevaba ningún proceso sino que cada una de las actividades y operaciones lo hacía de manera empírica, actualmente existen procesos que permiten a la empresa ahorrar tiempo y recursos, ya que por medio de estos se puede corroborar la eficiencia de los trabajadores y se logra identificar si cumplen con sus funciones de manera eficiente, también, dos o más trabajadores realizan la misma función.

Respecto a la gestión de procesos operativos cabe señalar, que esta no mantiene satisfechos totalmente a sus clientes debido a que en los actuales momentos está ejerciendo algunos cambios de remodelación y cambios en tema de despacho y ventas, estos cambios han producido malestar debido a la demora que se produce en el despacho de materiales que requieren.

Se pudo identificar, que la empresa no cuenta con un manual de funciones previamente elaborado para dar a conocer a sus colaboradores cuáles son sus funciones, su carga de trabajo y los roles a desempeñar en su puesto de trabajo. La administradora señaló que a los colaboradores se les informa sus roles y funciones a desempeñar solamente de boca, aunque existen reuniones periódicas con el personal para recordarles sus obligaciones y los resultados que la empresa espera de ellos. Además, se pudo conocer que los roles y las funciones de los trabajadores pueden van aumentando en dependencia de las capacidades y habilidades que éste muestre en su cargo.

También, se pudo conocer que la empresa no invierte ni realiza capacitaciones constantes a su personal, no obstante, a veces se efectúan capacitaciones a los colaboradores, pero estas son otorgadas por empresas como: Holcim o por Disensa la matriz. Finalmente, se conoció que a pesar de que se han realizado cambios en la empresa y llevar a cabo ciertos procesos para

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

mejorar la gestión operativa aún existen falencias que deben ser corregidas para brindar a los colaboradores un mejor ambiente laboral y lograr que estos puedan desempeñarse de manera más eficiente.

Ahora bien, a continuación, se presentan también los datos obtenidos mediante la ficha de observación aplicada a 4 trabajadores de las distintas áreas de la empresa, con la finalidad de identificar y conocer si existe la multifuncionalidad de los colaboradores en su lugar de trabajo.

**Tabla 32.**

*Resultados de la Observación*

	1. Siempre	2. A veces	3. Casi nunca	4. Nunca	Valoración			
					1	2	3	4
El colaborador de la empresa trabaja más de 50 horas a la semana.	75%	25%	0%	0%				
El colaborador, debido a que el trabajo se lo exige se ve en la obligación de realizar múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo.	75%	25%	0%	0%				
Las múltiples tareas que realizan los trabajadores de la empresa en su puesto de trabajo afectan la productividad de la misma.	75%	25%	0%	0%				
El trabajador se encuentra a gusto desarrollando múltiples actividades dentro de su puesto en la empresa.	0%	0%	50%	50%				
Debido a las múltiples funciones y actividades que realizan a diario en sus puestos de trabajo se ha aumentado el nivel de estrés de los trabajadores.	100%	0%	0%	0%				
El rendimiento de los trabajadores de la empresa se ve afectado por las múltiples funciones o actividades que tienen que realizar a diario.	50%	50%	0%	0%				
El trabajador de la empresa cuenta con el tiempo adecuado para la ejecución efectiva de cada una de sus actividades en su puesto de trabajo.	0%	0%	75%	25%				
El colaborador recibe algún tipo de motivación por parte de la empresa para cumplir eficientemente con cada una de las tareas asignadas en su puesto de trabajo	0%	0%	0%	100%				
Los trabajadores pueden brindar un servicio eficiente a los clientes de la empresa.	0%	50%	50%	0%				
La multifuncionalidad de los trabajadores de la empresa afecta el servicio de atención al cliente.	25%	75%	0%	0%				

Nota. Guía de Observación a los colaboradores de la empresa (2022)

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

Con base a los resultados recogidos mediante la ficha de observación se puede citar que en efecto los trabajadores de la empresa en estudio laboran más de 8 horas al día y más de 50 horas a la semana. Lo cual evidencia una sobrecarga de trabajo por parte de los trabajadores. Por su parte, se pudo observar que la mayoría de los trabajadores efectúan con regularidad múltiples tareas o actividades dentro de sus puestos de trabajo.

De la misma forma, se pudo evidenciar que las múltiples tareas que realizan los trabajadores a diario en la empresa afectan en gran manera la productividad del negocio, debido a que los trabajadores no pueden ser eficientes ya que se retrasan mucho en ciertos procesos por ejecutar varias funciones a la vez. Por otro lado, se evidencia la insatisfacción por parte del personal de trabajadores de la empresa por encontrarse desempeñando sus funciones en un ambiente de trabajo bajo presión y estrés.

Al respecto, todos los trabajadores de la empresa muestran un nivel exagerado de estrés debido a las múltiples tareas que deben realizar en sus puestos de trabajo. De igual forma, el rendimiento de estos se ha visto afectado como consecuencia de las diferentes actividades que tiene que realizar a diario. Esto sin contar que el tiempo con el que cuentan para ejecutar sus actividades habituales es corto y reducido y tienen que estar de aquí para allá tratando de cumplir con todas sus funciones en el menor tiempo posible.

Finalmente, respecto al servicio que los trabajadores brindan a la empresa cabe señalar que se pudo observar que este no siempre es eficiente, muchos son los clientes que se quejan por razones de demoras o retrasos en sus pedidos. Si bien, la multifunción de los trabajadores ha afectado directamente la atención y los servicios prestados a los clientes.

Por otro lado, se van a presentar también las entrevistas realizadas a 4 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa: Administrativa, Operativa, Producción y Ventas con el propósito de identificar las múltiples tareas que realizan los empleados en sus puestos de trabajo.

Las preguntas realizadas buscan conocer el grado de multifunción que tienen los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo en la empresa y las razones por las que ellos consideran que se produce la misma. A continuación, la presente tabla muestra las respuestas obtenidas por un colaborador del área de Administración de la empresa.

Con base a las respuestas obtenidas por los colaboradores, se pudo conocer que la mayor parte de los trabajadores han tenido que ejercer dentro de sus puestos de trabajos múltiples funciones, inclusive muchos empleados de la parte operativa han tenido que realizar actividades

administrativas como hacer inventarios o a su vez hacer el papel de vendedor y despachar mercadería, otros por su parte, hacen labores de limpieza y a su vez atienden en caja y cobran por las ventas; además, de cargar material de bodega y perchar los mismos. Todo esto como consecuencia de la falta de personal que se presenta en la organización en estudio para cumplir eficientemente con cada una de las tareas que se llevan a cabo en la misma.

Los colaboradores concuerdan en la falta que hace un manual de funciones y de descripción de cargo y la falta de personal que tienen para abastecerse en la empresa que crece cada día y que tiene a disposición de los clientes un sin número de productos que entran y salen todos los días y a cada minuto. Por lo que se evidencia la insatisfacción de los clientes por la demora y el retraso excesivo para el despacho de los materiales que requiera.

Por otro lado, los colaboradores indicaron que ellos cuentan con las herramientas, los equipos y los materiales adecuados para ejecutar su trabajo, pero no con el tiempo conveniente para ejercer cada actividad ya que muchas veces los trabajadores han tenido que dejar a medias una determinada actividad para ir a ejercer otra que es de mayor urgencia y que muchas veces no es de su competencia.

#### **4.4 Conclusiones**

Mediante este documento se pudo realizar un análisis sobre los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa, durante el período 2017 al 2021. En efecto, se pudo corroborar que la multifunción de los empleados ha causado efectos negativos dentro de la empresa entre los que se destacan principalmente la sobrecarga de los empleados que conlleva a la baja productividad de la empresa. Así también se pudo conocer que otros de los efectos es la insatisfacción de los clientes ya que la falta de personal para prestar una atención de calidad y a tiempo se hace evidente.

De igual forma, se pudo conocer que en la empresa no existe un manual de funciones ni un documento donde se caractericen los puestos de cada área de la empresa. Por esta razón, se produce el desconocimiento por parte de los trabajadores del rol y de las actividades que deben cumplir a diario en sus puestos de trabajo.

A través de las técnicas de recolección de datos se pudo describir las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades y mediante estas se pudo identificar que existen muchos trabajadores ejecutando actividades en sus puestos de trabajos que no son de su competencia pero que las realizan por la falta del personal que existen en la empresa.

Finalmente, en conclusión, a través de este estudio se pudo identificar los flujos de actividades de los procesos operativos y el requerimiento de personal y tiempo para su ejecución efectiva. En efecto, la empresa necesita la contratación urgente de personal nuevo para cubrir las diferentes actividades que realiza y para cumplir con los requerimientos de los clientes y así brindarles un servicio oportuno a tiempo y de calidad.

#### **4.5 Referencias Bibliográficas**

- Anaya, J. (2018). Innovación y Mejora de Procesos Logísticos. *Scielo*, 5-12.
- Aquino, E. (01 de 10 de 2019). Metodología de la Investigación . págs. 20-42.
- Arcos, F. (2017). *La Sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional* . Ecuador: Universidad Simón Bolívar.
- Arias. (2017). *Procedimiento* . Caracas : Editorial episteme.
- Benavides, L. (2018). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración* . Loja-Ecuador : Universidad Técnica Particular de Loja .
- Bueno, L. (2019). *Procesos Operativos*. Chile: Ediciones Dolmen.
- Chávez, E. (2016). *La gestión por procesos* . Buenos Aires: CEYON S.A.
- Chiavenato. (2011). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana .
- Creswell. (2003). *Metodología de la Investigación* . México : Porrúa.
- Dolan, & Shuler. (2014). *La gestión de recursos humanos*. España: Editorial McGrawHill.
- Fernández. (2018). *Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Diana.
- Gonzáles. (2016). *Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos Para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá*. Bogotá: D.C.
- Hernández, Fernández, & Batista. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : Mc Graw Hill Education.
- Koontz, D. (2016). *Procesos*. México: Editorial International Thomson Editores.

- Llanos Encalada, M. (2016). Las Buenas practicas de la Gestión. *Res Non Verba*, 6(1), 67-84.
- López, J. (2018). Gestión Por procesos. *Redalyc*, 221-232.
- Louffat. (2017). *Los Procesos Administrativos*. México: Porrúa.
- Mallar, M. (2017). La Gestión por procesos: Un enfoque de Gestión Eficiente. *Redalyc*, 13(1), 125-140.
- Monroy, S. (2018). Multitasking: ventajas e inconvenientes para tus empleados. *Redalyc*, 125-132.
- Montero, L. (2018). *Manual de Procedimiento* . Buenos Aires: Imprint S.A.
- Murray, P. (2017). Gestión, Información, Conocimiento. *Redalyc*, 4(14), 75-100.
- Newstrom, J. (2017). *Comportamiento humano en el trabajo* . México: Mc Graw Hill Educación.
- Paz, M. (2019). *La polifuncionalidad laboral*. Lima: Trama .
- Pereda. (2016). *Gestión de recursos por competencias*. España : Editorial Centro de estudios Ramón Areces .
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos* . Bolivia : Universidad Mayor de San Andrés .
- Rodríguez. (2016). ABC para la implementación de un Programa de Gestión Documental. *Scielo* , 89-110.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* .
- Sanz, J. (2019). *Gestión por procesos* . España : Editorial Mondragón.
- Sena. (2016). Manual de funciones. *Redalyc*, 65-80.
- Sipion, E. (2019). *Sobrecarga Laboral* . Chiclayo: Textos S.A.
- Snell, & Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning S.A.
- Solano. (2016). Manual de Funciones. *Scielo*, 1502-1510.
- Soriano, A. (2020). *Clasificación de los procesos*. Madrid: Ed. Mc Graw - Hill .
- Velasco, A. (2015). *Gestión por Procesos*. México: Continental.
- Wayne, & Robert. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Werther, & Davis. (2018). *Especificaciones de los cargos*. Colombia: Universidad de la Salle.

Zaratiegui, J. (2017). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Scielo*, 14(2), 145-160.



## CAPÍTULO 5

### CAPACITACIÓN, FACTOR CLAVE PARA ALCANZAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE: EMPRESAS *RETAIL*-SUPERMERCADOS EN ECUADOR

**Autora**

**Lcda. Mayra Samaniego Llivirumbay**  
*Licenciada en Gestión del Talento Humano*  
*mayra-sll@outlook.com*

#### 5.1 Introducción

Las capacitaciones deben considerar el desarrollo de las competencias que debe tener el personal de las empresas para la atención al cliente de forma exitosa, considerando que la calidad en el servicio en ocasiones es más importante que el producto. Por lo tanto, los planes de capacitación deben estar alineados a las estrategias de la empresa para posicionarse en el mercado e incrementar las ventas.

Los planes de capacitación deben; además, estar enfocados en alcanzar la calidad de atención al cliente, la formación del personal se debe trabajar para mejorar el presente como para construir un futuro en el que los talentos humanos estén preparados para superarse continuamente; se debe considerar que es una actividad planeada y basada en necesidades reales de cada empresa u organización y que está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador.

Cuando se refiriere a calidad, esta, no es únicamente requisito esencial del producto, sino que, en la actualidad es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia (Mateua & Londoño, 2006).

La investigación se enfoca a las empresas de *Retail*<sup>1</sup> Supermercados que se dedican a la venta al por menor de productos de consumo masivo en tiendas físicas o virtuales. En Ecuador desde el 2012 se incrementó este tipo de autoservicios con variedad de productos que tienen como estrategia abrir locales en diversas partes del país (Revista Líderes, 2019).

---

<sup>1</sup> El comercio detallista o minorista es el último eslabón de la distribución comercial, es el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales. (Quintero, 2015)

Las empresas *Retail* – Supermercados, son fuente de trabajo a nivel nacional en Ecuador, por su crecimiento en los últimos años, cuyo requerimiento a los candidatos es haber culminado el bachillerato, este nivel de formación puede afectar, ya que, al ser el primer empleo en la mayoría de casos se ocasione una baja calidad en el servicio a los clientes, la cual es fundamental para fidelizar o perder un cliente al momento de realizar las compras. En este proceso es donde se mide las habilidades que tiene el personal operativo de los locales sobre quienes recae el que la experiencia de compra sea agradable para el cliente.

El contacto directo que tiene el vendedor con el cliente, es decisivo para la compra y si existen barreras como el desconocimiento del producto y poca habilidad de venta por parte de la persona que atiende, se reduce las ventas, lo cual ocasiona pérdidas para el negocio. En función de lo planteado, la interrogante central del problema es ¿Cómo alcanzar la calidad en la atención al cliente en las empresas de *Retail* - Supermercado en Ecuador? y, para responder dicho interrogante se ha planteado como objetivo el analizar el efecto de las capacitaciones en el logro de excelencia en la atención al cliente.

Como se expresó anteriormente, la calidad es fundamental para la fidelización de los clientes, por ello, la capacitación al personal, pasa a ser un factor clave para las empresas. Alcanzar la una óptima atención al cliente debe ser una de las estrategias, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

## **5.2. Aprendizaje, formación profesional y capacitación**

Las organizaciones tienen establecida su visión; misión; valores; y planes estratégicos, los cuales deben concretarse y convertirse en indicadores de gestión. El área del talento humano debe ser la encargada de promover el desempeño eficiente, retención y desarrollo del personal en conjunto con la organización que contribuye con los medios para lograrlo (Chiavenato, 2011).

Alles (2015), determina que el adecuado manejo de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano (GTH), debe contemplar las distintas áreas y necesidades para alcanzar los objetivos organizacionales. Los subsistemas son:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.

- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación y desarrollo

En cuanto al subsistema de desarrollo y planes de sucesión (Chiavenato, 2016) sostiene que “Los procesos de desarrollo del área de talento humano incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.” (pág. 316). Por ello en esta misma línea, para la creación de una marca empleadora se va a depender de las políticas que tenga la empresa para el desarrollo y el impacto positivo que provoque en las personas para obtener un alto capital intelectual, pasando de ser una área solo proveedora de capacitaciones a una de estrategia con nuevos enfoques de aprendizaje, desarrollo y formación (Alles, 2015).

La capacitación es el medio que permite que la información, sea transformada en conocimiento, para luego, ser integrado en el sistema de pensamiento de los integrantes (Gluck et al., 2009). En este proceso de aprendizaje se involucran actividades internas mentales individuales como la intuición, reflexión e interpretación y como factor externo, estará el tipo de información que ingresa para transformarse. Por ello, el aprendizaje, es continuo y acumulativo que se retroalimenta permanentemente y cuyos resultados serán visibles con los cambios de comportamiento o pensamiento de las personas (Martinez & Ruíz, 2002).

Por lo antes expuesto, el aprendizaje organizacional permite el desarrollo de nuevos conceptos; cultura; estrategias; y, sistemas en un ciclo donde los actores establecen nuevas ideas, este aprendizaje continuo es considerado una estrategia de mejoramiento competitivo para recoger; gestionar; y, utilizar el conocimiento en el tiempo y lugar que se lo requiera (Castañeda, 2002).

Las dificultades que atraviesan las organizaciones, por lo general, se debe a la carencia de un modelo exitoso que facilite un aprendizaje dinámico, que permita crecer; conectarse y desarrollar las habilidades, destrezas, prácticas empresariales acorde al mercado actual que posibilite a la compañía conseguir una ventaja competitiva; esto se convierte en una curva en la adquisición de experiencia y transferencia de los conocimientos entre todos los miembros que integran la organización desde los cargos directivos a operativos (Fernández, et al 2016).

Pérez y Cortés (2009), indican que el aprendizaje afecta el comportamiento humano y la productividad de las personas involucradas en la empresa, por ese motivo es importante realizar una medición del desempeño individual y grupal a través de herramientas apropiadas. En este

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

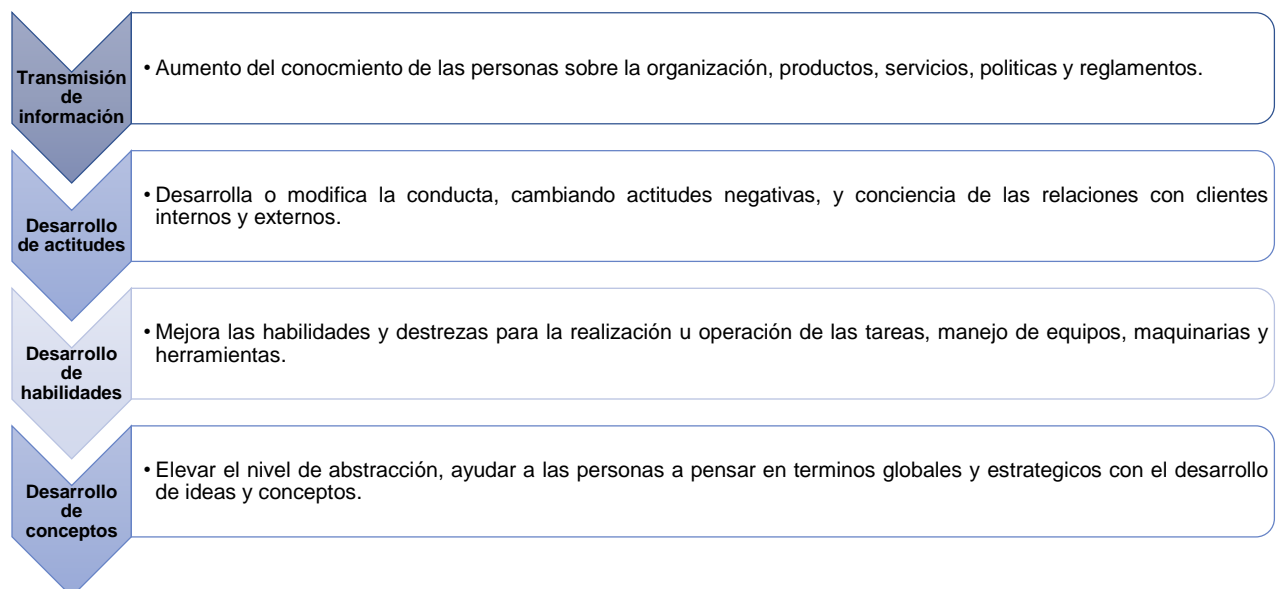
sentido, se ha desarrollado el modelo de la gestión del conocimiento donde interviene la organización, activos intangibles, aprendizaje organizacional y capital intelectual para que la gestión organizacional sea efectiva.

En cuanto a la gestión del conocimiento, se empieza con la identificación de los líderes poseedores del mismo, para luego ser multiplicadores e incorporar esa información al producto o servicio y obtener competitividad con empleados capaces de reaccionar y adaptarse al entorno mediante experiencias; aptitudes; cambio de cultura organizacional y comunicación interna entre todas las áreas, en un modelo horizontal para la participación de todos los miembros. Uno de los métodos utilizados es el triángulo del aprendizaje que se define en aprender por formación; colaboración; y, experiencia (Castaño, 2009).

La capacitación y desarrollo del personal tienen como propósito que los colaboradores de una organización, adquieran conocimientos; desarrollen competencias; y, que estén acorde a su cargo actual y futuro en la empresa; además, de alinearse a los objetivos organizacionales. La capacitación, es considerada una inversión dirigida hacia el equipo de trabajo, que brinda oportunidades de desarrollo personal continuo, y a su vez, contribuye al mejoramiento del clima laboral por el cambio de actitud de las personas y el aumento de la motivación del grupo de trabajo (Chiavenato, 2011).

### Figura 30.

#### Proceso de formación



Nota. Adaptado del libro Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2011, pág. 323)

En tal sentido, la capacitación contribuye al desarrollo de competencias laborales en los colaboradores, desde los enfoques estructural y dinámico para mejorar el rendimiento laboral (Alles, 2020). Por último, James, et al (2011), sostienen que la formación “enfatisa el proceso y no el contenido de la capacitación; y, lo emocional más que lo conceptual” (pág. 462); por lo tanto, la educación es una forma de capacitar, cuyo propósito, es crear aprendizaje a través de la experiencia y conocimiento de los distintos grupos de colaboradores.

### 5.2.1 Ciclo de la capacitación

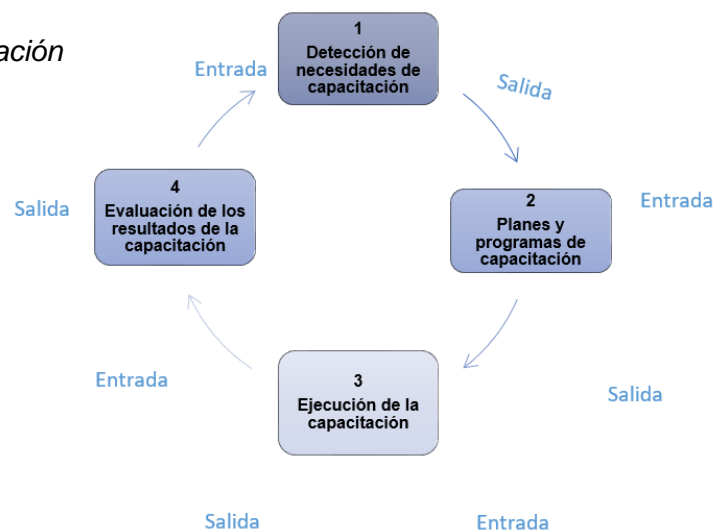
Las organizaciones deben considerar en su presupuesto un rubro para invertir en el desarrollo de su capital humano, mediante programas de capacitación. Este proceso debe lograr resultados medibles como el incremento de la productividad; actitudes de las personas, adaptación a los cambios organizacionales y el logro de estrategias y objetivos propuestos. (Siliceo, 2004)

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador; es un proceso que busca el desarrollo de un producto, por lo cual tiene varias etapas desde la detección de las necesidades, programación para atenderlas, implementación del programa y evaluación de los resultados (Alles, 2020).

Para Chiavenato (2011), la capacitación cubre una secuencia programada que hace referencia a un proceso continuo con los componentes de un modelo de sistema abierto con cuatro etapas según las necesidades propias de la organización con detecciones periódicas para establecer programas adecuados.

**Figura 31.**

*Ciclo de la capacitación*



Nota: Adaptado del libro Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2011, pág. 325)

Para Hidalgo y Hernández (2020), la evaluación del impacto de la capacitación es una combinación de los métodos de análisis cuantitativos y cualitativos para determinar los efectos individuales, grupales e institucionales, para ser determinado como un indicador debe ser observable que permita cuantificar los resultados desde la fase inicial hasta de la producción; además, de considerar la etapa previa, porque inciden directamente en el proceso de evaluación de impacto:

Indicadores principales de nivel Pre – capacitación:

- Cantidad de empleados matriculados
- Cantidad de empleados en modalidad oyentes
- Índice de deserción
- La capacitación debe responder a la necesidad de la empresa y trabajador
- Métodos de evaluación, enseñanza de la capacitación
- Beneficios que aporta la capacitación a la empresa y al empleador

### **5.2.2 Análisis y descripción de puestos**

La Gestión del Talento Humano, está conformada por varios subsistemas, a los cuales se vincula el diseño de puestos de trabajo, que permite medir la efectividad y productividad del empleado, para lograr estas dos características es necesario que cada miembro de la estructura organizacional tenga claro el trabajo que debe desempeñar en su puesto, además conocer los objetivos organizacionales que debe cumplir.

Realizar una actividad laboral cubre varios aspectos a diario de las personas que ejecutan, en la parte psicológica y física; esto puede ser una fuente de satisfacción o deterioro de la salud física y/o mental, debido a las condiciones laborales. Lo que debe buscar toda organización es que cree bienestar vinculando a las personas con experiencias, autoestima, y agrupación con los demás miembros de la organización (James, et al 2011).

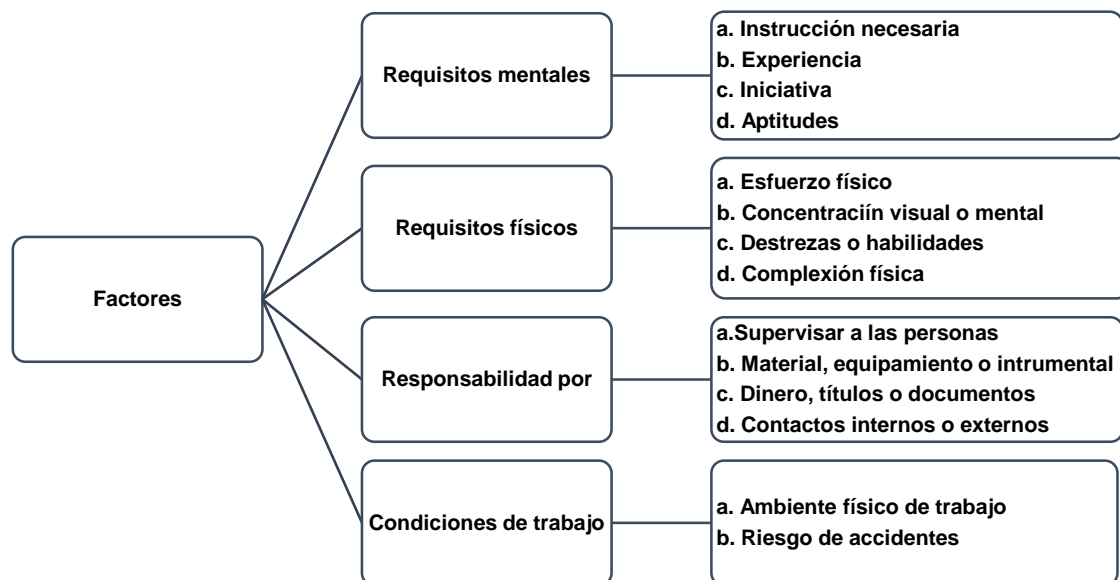
Para (Chiavenato, 2016) “describir un puesto de trabajo, significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué” (pág. 74); es decir, es el detalle de actividades diarias, tareas y responsabilidades que la persona que ocupa cada uno de los cargos debe cumplir; además, que la organización debe proporcionar las condiciones favorables físicas y emocionales para el proceso de ejecución de las mismas.

Por ello, el esquema apropiado para la descripción de puestos para (Alles, 2015) “comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”. Por ello, el análisis y descripción de puestos es una herramienta que permite organizar; simplificar tareas; asignar responsabilidades y funciones; y, diferenciar a cada empleado dentro de la organización. La descripción de puestos debe ser clara, concisa y con aspectos intrínsecos donde el contenido sea fácil de entender; además, de conocer el resultado de su trabajo con una retroalimentación efectiva y constante (Chiavenato, 2011).

Para (Bachenheimer, 2013) el análisis de cargos, es la identificación de los requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades implícitas y condiciones para el desempeño que se exige al ocupante, la información recopilada es utilizada como base para evaluar y clasificar los cargos de la organización, luego, el departamento de Talento Humano procede con la asignación de bandas salariales; beneficios corporativos; entre otros.

### **Figura 12.**

*Factores de las especificaciones para el análisis de puestos*



Nota. Adaptado del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato I. , 2009, pág. 224)

### **5.2.3 Brecha entre el perfil y el cargo**

Para elegir a las personas idóneas para el puesto de trabajo que previamente fue analizado, el área de Talento Humano realiza el proceso de reclutamiento y selección para encontrar a los nuevos miembros que se van a incorporar a la organización. En este orden de las ideas, el

reclutamiento según (Bretones & Rodríguez, 2008, pág. 4), es el “proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos”

Para iniciar el proceso de selección hay que tener establecido cuales son las competencias del futuro trabajador para crear una estrategia de reclutamiento de acuerdo a lo que la empresa desea atraer y al cargo solicitado, también es importante, la imagen corporativa de las empresas hacia los candidatos.

La selección de personal se realiza con la información y análisis del puesto, para elección entre los candidatos; mediante un sistema de comparación, que tiene establecido un discernimiento sobre las competencias individuales que se requieren, pero cuando las empresas no tienen establecidos estos criterios tienden a incluir personal no apto para realizar las funciones, lo cual ocasiona incumplimiento en los objetivos establecidos, rotación de personal y pérdidas económicas para la organización (Alles M. , 2019).

Uno de los puntos clave para la selección adecuada de personal, es el diseño del perfil requerido, así como la descripción del cargo, posterior a ello se vuelve imprescindible la inducción del nuevo colaborador, para finalmente, evaluar el desempeño, si este es bajo, por lo general se debe a que existe una brecha entre el perfil requerido para el cargo disponible y las competencias que posee la persona, ocasionando una rotación e incumplimiento de objetivos organizacionales (López, 2010).

#### **5.2.4 Perfil por competencias**

Un modelo por competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional; además, tener un modelo por competencias establecido asegura identificar el perfil idóneo que cumpla con la estrategia organizacional y disminuye la rotación del personal (Alles, 2018).

El modelo de gestión por competencias en el departamento de talento humano ha sido estudiado por distintos autores, según se muestra en la tabla 1, quienes establecen definiciones en enfoques empresariales, psicológicos, educativos desde el área laboral, el punto coincidente, es la capacidad de realizar una tarea específica y solucionar problemas, de acuerdo con las competencias necesarias para el cargo.



**Tabla 33.**

*Características de los modelos de competencias*

<b>Modelo</b>	<b>Características</b>
<b>HayGroup (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las competencias están en la medida en que se puedan desarrollar.</li> <li><input type="checkbox"/> Las competencias incluyen intención, acción y resultado.</li> </ul>
<b>Mertens (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se relacionan con los comportamientos y actitud laboral centrada en evaluar al individuo.</li> <li><input type="checkbox"/> Requiere de la aplicación de atributos personales (habilidad conocimiento, aptitud, actitud).</li> </ul>
<b>Saravia (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se basa y evalúa de acuerdo con el área de producción.</li> <li><input type="checkbox"/> La formación está integrada en el propósito de la organización.</li> </ul>
<b>Spencer &amp; Spencer -1993</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Es una parte importante de la personalidad de las personas, se distingue el conocimiento y la habilidad como áreas visibles.</li> <li><input type="checkbox"/> Establece la competencia como motivación que son ocultas en la personalidad.</li> </ul>
<b>Vargas (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inicia con un prediagnóstico para la identificación de la competencia.</li> <li><input type="checkbox"/> Separa el trabajo de la gestión de las personas.</li> </ul>

Nota: Adaptado de la publicación Revista Venezolana de Gerencia (Sandobval, Nora, & Ramos, 2012)

En referencia a los perfiles, Alles (2016, pg. 134), considera que " Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo, es decir, toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. De la armonía de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar". Según la autora, hace referencia "a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo", al realizar un proceso de selección para cualquier cargo dentro de la organización por competencias establecidas en la descripción del puesto y el perfil debe tener un equilibrio entre lo solicitado y lo contratado.

### **5.2.5 Calidad en la atención al cliente**

Primero se debe definir que la calidad es una meta que todas las organizaciones desean alcanzar en la atención al cliente; para lograrlo, las políticas y procedimientos crean un valor agregado al servicio al cliente, caracterizado con eficiencia y optimización de recursos aumentando el desempeño, hay varias teorías referentes a la aplicación de calidad con enfoque sistemático y estandarización de los productos y servicios (Chacón & Rugel, 2018). A continuación, se exponen algunos criterios:

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- Edwards Deming (1900-1993). - con la filosofía del Control estadístico de la calidad de procesos, Ciclo PDCA (planificar-desarrollar-controlar-actuar).
- Joseph M. Jurán (1954). - planificación, control, y, mejora de la calidad definido por el mercado y sus necesidades para establecer los productos.
- Kaoru Ishikawa (1915-1989). - normalización industrial para fortalecer la productividad con herramientas estadísticas para el análisis del problema.
- Philip B. Crosby(1980's). - procesos de mejoramiento de la calidad con catorce pasos, cultura preventiva para lograr el estándar de cero defectos.

La gestión de calidad tiene el enfoque principal en el cliente, donde los objetivos deben ser satisfacer a los consumidores del producto, conseguir la fidelización; además, la orientación al cliente es necesaria, por ello, las organizaciones deben conocer al detalle las necesidades actuales y futuras con la información externa que recogen de sus consumidores (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Por otro lado, las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus consumidores, deben estar preparados para adaptarse a los cambios que se enfrentan en el sector donde están posicionados en conjunto con el entorno económico, político y social del país; además, de conocer y entender bien a sus clientes, el producto o servicio para ajustarlo en caso de ser necesario. La mejora de la calidad del servicio debe ser orientada a todos los miembros de la organización implementando programas de capacitación para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que permita a los trabajadores sentirse motivados. (Najul, 2011)

La calidad en la atención al cliente hoy en día, es considerada como estrategia de negocio, no es casual que las empresas de éxito, poseen una fuerte y muy definida cultura organizacional que rebasa los linderos de la organización. Las grandes corporaciones, las franquicias, las multinacionales y las empresas de marcas reconocidas, han logrado diferenciarse por poseer su propia personalidad e identidad, es decir una cultura en la cual, el centro de interés es el cliente interno y externo. (Llanos Encalada, 2016, pág. 25)

Por último, está el trabajo en equipo, y su efecto en la calidad del servicio, porque las organizaciones requieren profesionales con talentos y habilidades capaces de participar, aportar conocimientos y de responder a las estrategias establecidas donde permita a los directivos e integrantes del equipo trabajar en los procedimientos de mejora continua (Griselda, Gloria, & Inda, 2020).

### **5.2.6 La atención, el servicio y cliente**

El servicio hace referencia al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro tangible e intangible al cliente, en este proceso se tiene el contacto cara a cara, relación con el cliente, correspondencia, instalaciones, reclamos y cumplidos, además tiene como características, la disponibilidad; accesibilidad; cortesía; confianza; competencia y comunicación. El momento de comprobar la calidad, es cuando el cliente tiene contacto directo con la empresa y percibe los criterios de excelencia del servicio que luego es transmitido a otras personas, construyendo así, el prestigio organizacional (Lira, 2009).

Con respecto a la calidad del servicio según (Urbina & Ortiz, 2019), se distingue cinco aspectos que afectan la productividad y relación con el cliente externo:

- Fiable. - tener la habilidad para desempeñar el servicio de manera precisa y fiable.
- Garantía. - seguridad del personal en realizar las funciones y la confianza que genera.
- Tangible. - la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicación.
- Empatía. - mediante un proceso identificar los deseos y sentimientos.
- Sensibilidad. - la capacidad de dar una respuesta y servicio oportuno al cliente.

Los ciclos de servicios ayudan a que las organizaciones ofrezcan asistencia a los clientes, con la necesidad de ser controlados por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente, ya que estos crean una opinión sobre la calidad del servicio obtenido; con esto se define que el personal que atiende es parte del ciclo porque permite conocer el punto de vista del cliente de una manera directa (Duque, 2005).

El cliente es la persona que adquiere un producto o servicio de una organización; existe el cliente interno que es el personal de la organización que recibe insumos y devuelve un valor agregado; y el cliente externo que son los intermediarios que tienen relación directa con la organización; cliente final que son los usuarios del producto o servicio (Lira, 2009).

Existen once tipos de clientes, según (Cosi, 2019), que se detallan a continuación: indeciso; sabelotodo; grosero; desconfiado; impaciente; escéptico; entendido/orgullosa; asesor/discutidor; silencioso. Finalmente, atención al cliente es el conjunto de acciones donde el objetivo principal es satisfacer antes, durante y después de la compra; además, con el manejo y diseño de canales de comunicación, la empresa se puede anticipar a las necesidades de los clientes, brindar una

asesoría para el uso correcto del producto y servicio. En este proceso se involucran varios elementos como el personal de contacto directo con el cliente; el soporte físico; local, y el servicio que ofrece la organización (Urbina & Ortiz, 2019).

### **5.2.7 Indicadores de calidad en la atención al cliente**

Los indicadores son herramientas que permiten clasificar y definir de forma precisa, objetivos e impactos que pueden ser cualitativos o cuantitativos; y deben tener las siguientes características: específicos, explícitos, relevantes, oportunos con la utilidad de evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de situaciones; los tipos de indicadores son (Mondragón, 2002):

- A partir de la dimensión o valoración de la realidad que se pretende expresar.
- Parte del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Para (Mondragón, 2002), los indicadores son “La habilidad de producir información estadística relevante y consistente sobre la base de una capacidad estadística sustentable, implica producir estadísticas en una base regular y en el tiempo requerido.”. Los indicadores, no solo producen valores estadísticos, también tienen variables que dependen de la función que se realiza en un momento determinado, lista de datos con valor social que son expresados en términos absolutos para la medición de un proceso de cálculo en un área específica (Figuroa, 2016).

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. (Albrecht & Bradford, 2000). En cuanto al servicio de excelencia, está es el resultado de un proceso de evaluación entre las expectativas y percepciones en las compras, entonces la medición es la diferencia entre el servicio que espera el cliente y el que recibe de la empresa (Matsumoto, 2014):

- Expectativa: Creencia sobre las entregas del servicio, esto sirve como estándares para juzgar el desempeño y la experiencia obtenida.
- Percepción: Es como las personas valoran el servicio

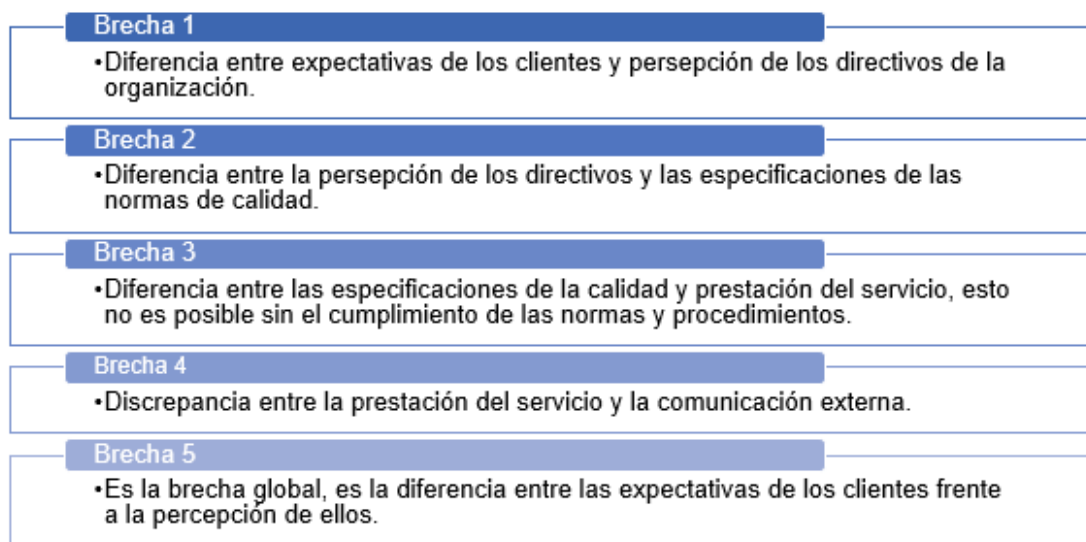
Orlandini y Ramos (2017), analiza el modelo *Serqual*, creado por Parasuraman, Berry y Zeithaml en 1988, el cual conceptualiza cinco dimensiones: fiabilidad; sensibilidad; seguridad; empatía y tangibilidad; que estructuran, un modelo multidimensional para medir las expectativas y percepciones del servicio. Es una técnica de investigación comercial para medir la calidad y

conocer las expectativas en los aspectos cuantitativos y cualitativos; este modelo proporciona información detallada sobre opiniones, comentarios y sugerencias del cliente para una mejora continua.

El Modelo de brechas de *Servqual*, hace referencia a diferentes aspectos: servicios; necesidades; experiencias del servicio; y la percepción que tienen los empleados a los requerimientos de los clientes. En la figura 4, se detalla las cinco brechas propuestas, que permiten detectar aspectos en los que falla la empresa:

**Figura 33.**

*5 brechas que proponen los autores de Servqual*



Nota: Adaptado de la publicación Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto (Matsumoto, 2014)

Para diagnosticar los factores para una propuesta de mejora o incrementación de satisfacción de cliente es el modelo americano de Servqual basado a partir de entrevistas a diversos sectores sobre la percepción de la calidad de la atención al cliente y cumplimiento de expectativas.

### **5.3 Metodología**

El enfoque de la investigación es mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. El cuantitativo permite conocer con precisión la percepción en la calidad del servicio por parte de los clientes de las empresas de *Retail*-supermercados a través de resultados; y el enfoque cualitativo permite analizar el tipo de capacitaciones efectivas que proporcionan estas empresas a sus empleados para la mejora continua en la atención al cliente.

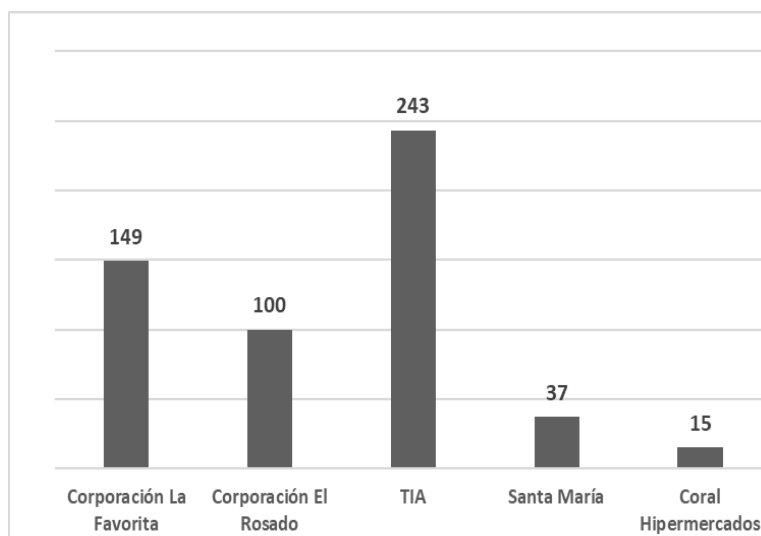
## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Para establecer el tipo de investigación se considera el nivel de profundidad del problema, por eso se escoge el descriptivo porque permite caracterizar cuales son los indicadores para determinar la calidad de la atención a los clientes, y explicativo para establecer si las capacitaciones recibidas por los empleados cumplen con el desarrollo de habilidades y competencias que deben tener según el perfil del puesto para la atención al cliente con calidad. Para ello, los métodos utilizados son: el analítico y el sintético; porque la capacitación del personal y la atención a los clientes están conectados y al utilizar el método analítico se evalúa los resultados de encuestas realizada a los clientes y colaboradores, el método sintético para identificar las debilidades sobre la atención a los clientes en las empresas de Retail – supermercados y su modo de intervención.

En cuanto a las técnicas, se utiliza la encuesta, a partir de dos cuestionarios que van dirigidos para clientes y colaboradores, el primero permite obtener datos de modo eficaz sobre la medición de las percepciones y grado de satisfacción respecto a la atención al cliente, y el segundo, conocer la opinión de los empleados referente a los programas de capacitación vigentes en los últimos seis meses; para su aplicación se estructuraron en *Google Forms*. El estudio se desarrolló en un local de TIA S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil- Ecuador, como estudio piloto, por ser la marco con mayor representatividad por el número de locales y sectores de ubicación.

### Figura 34.

*Detalle de las Empresas de Retail- supermercados en el Ecuador*



Nota: Adaptado de la página web (Superintendencia de compañía, valores y seguros, 2022)

En Ecuador existen seis empresas de *Retail* – supermercados con locales a nivel nacional, pero para esta investigación se elige el local de TIA S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil en Mucho Lote 2 porque contar con la autorización para realizar el estudio. Este local cuenta con 30 personas.

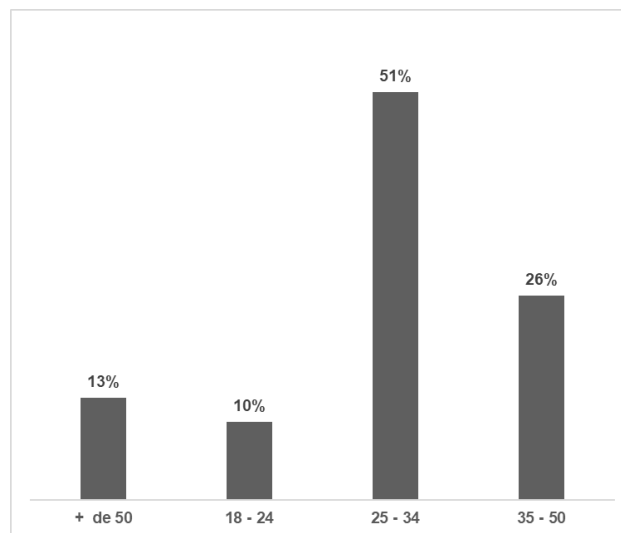
La otra encuesta de satisfacción al cliente, se realizó a los clientes del sector sobre su experiencia de compra, la toma de las mismas se realizó afuera del local en un lapso de cinco horas con un total de cien personas encuestadas.

#### **5.4 Análisis de resultados**

A continuación, se presenta el diagnostico de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes para conocer el grado de satisfacción que tienen en el proceso de compra en el local.

#### **Figura 35.**

*Edad promedio de las personas encuestadas*

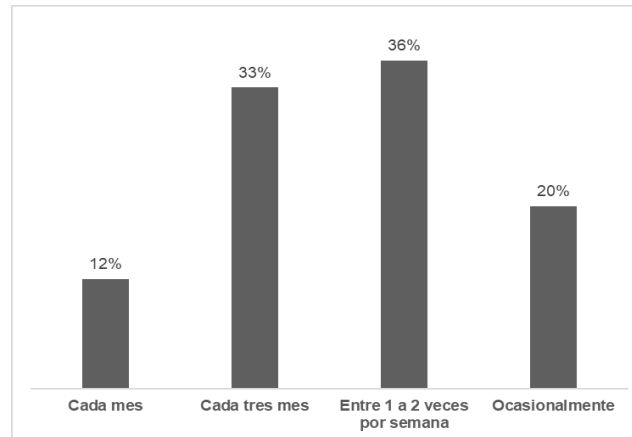


Nota: Elaboración propia de Encuesta de satisfacción del cliente

La edad promedio de los clientes encuestados esta entre 25 – 34 años; con esta información se analiza el segmento de clientes que visitan el local y su criterio para evaluar una calidad de la atención, sirve para establecer un plan de capacitación que cubra las necesidades enfocadas en este público de esta edad.

**Figura 36.**

*Frecuencia de visita a los locales*

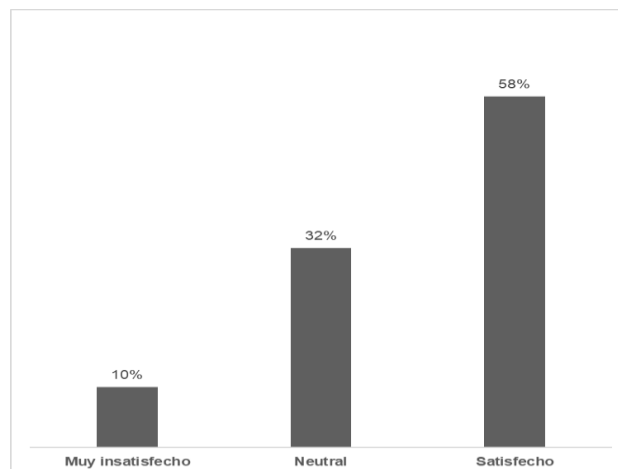


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas en su mayoría visitan el local entre 1 a 2 veces por semana, esto es porque el local está ubicado en el plan habitacional Mucho Lote 2 creado por el Municipio de Guayaquil, el sector tiene al redor de 10,000 viviendas distribuidas por etapas. (El Universo, 2019). La frecuencia de visita es importante conocerla porque permite monitorear el desempeño del equipo de trabajo y su gestión en la atención al cliente.

**Figura 37.**

*Servicio recibido en el proceso de escoger los productos*



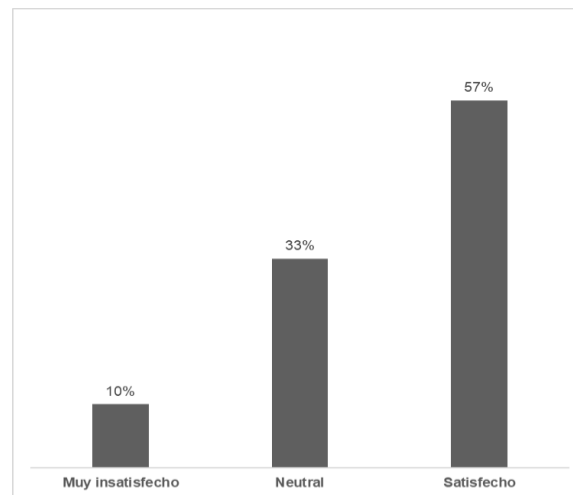
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente



El servicio recibido es satisfactorio para las personas encuestadas, esta división hace referencia al tiempo que pasa el cliente en escoger los productos en las perchas del local, la información recopilada sirve para enfocar la propuesta de capacitación del personal donde su área de trabajo sea las perchas una mejora en la calidad de la atención, aunque los resultados sean satisfactorios.

**Figura 38.**

*Servicio recibido en el proceso de pago*

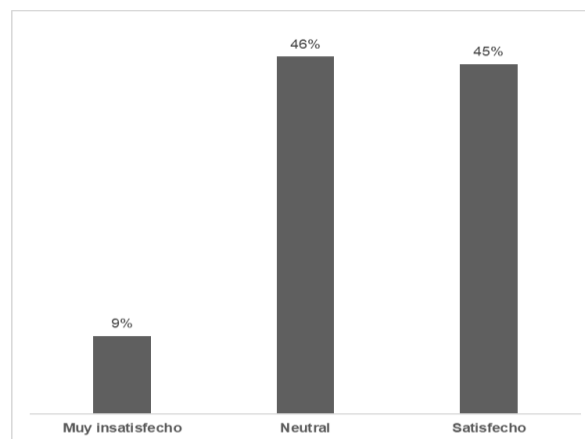


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

El servicio recibido es satisfactorio en el proceso de pago de sus compras en las cajas del local. Los programas de capacitación deben enfocarse en el desarrollo de habilidades del personal que atiende en las cajas, porque ahí es donde pueden entablar una conversación con los clientes para informar las diversas promociones vigentes por las compras y los beneficios de comprar en ese local; además, que la empresa tiene programas establecidos para clientes de acorde a la ubicación del local.

**Figura 39.**

*Tiempo en la resolución de novedades con los productos*

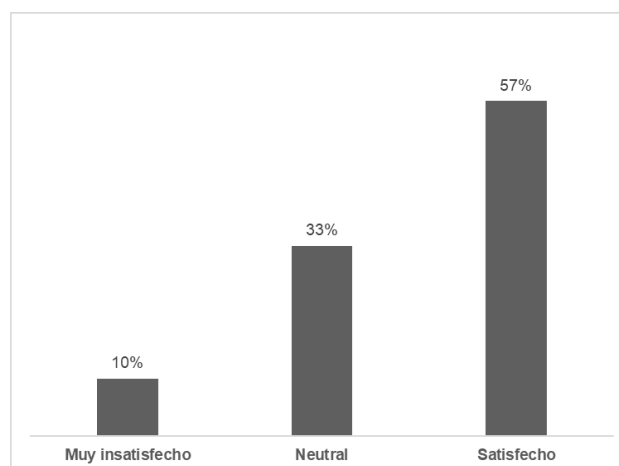


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

El tiempo de resolución de novedades sobre productos está entre neutral y satisfactorio, este resultado puede deberse porque el local tiene seis meses de su apertura, el formato del local tiene en el surtido la venta de productos de consumo y no la de electrodomésticos, esta sección de la encuesta ayuda a saber cómo se está llevando los procesos establecidos por la empresa en los casos de resolución de novedades presentadas, ya que un factor clave para alcanzar la calidad en la atención al cliente, resultado de la entrega de información y capacitación al personal.

**Figura 40.**

*Calidad de los productos*



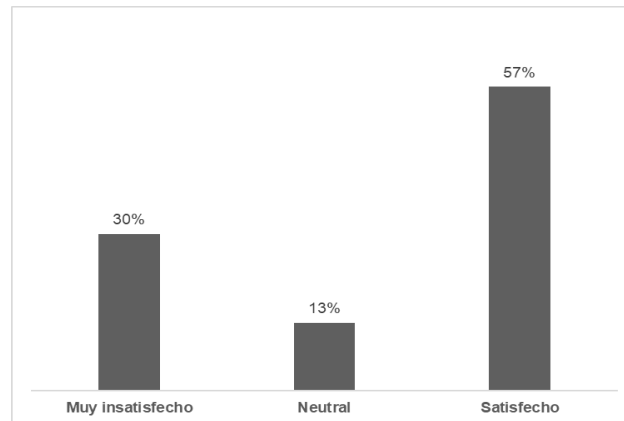
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

La calidad de los productos es satisfactoria, esto hace referencia al surtido que tiene el local, acorde al sector donde está ubicado esto es importante para alcanzar altos estándares en la atención al cliente, porque va a atraer más cliente si la empresa cumple con las necesidades de la población.

### Figura 41.

*Precio de los productos*

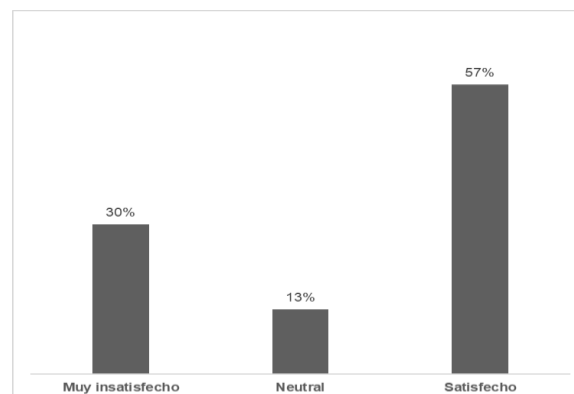


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas consideran que los precios de los productos son satisfactorios, la empresa tiene un proceso interno de investigación de mercado con sus competidores para poder establecer sus precios, la calidad de la atención al cliente se obtiene cuando las personas saben que los precios son los adecuados y van de acorde al mercado.

### Figura 42.

*Conocimiento del personal en la atención al cliente*



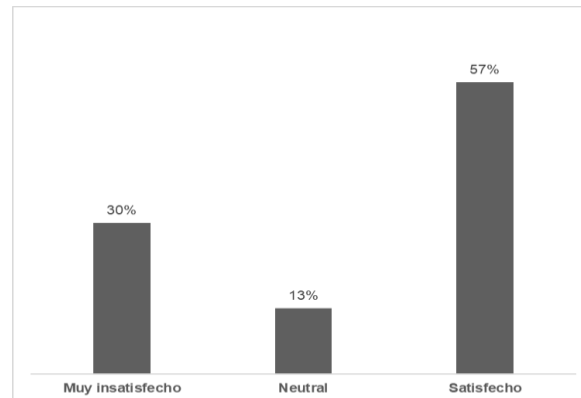
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Las personas encuestadas consideran que el personal que los atendió tiene el conocimiento necesario, esta sección de la encuesta es para conocer la percepción de los clientes sobre el personal del local y establecer aspectos de mejora en sus habilidades, las personas que conforman la plantilla del local son los que crean la imagen de la empresa.

**Figura 43.**

*Eficiencia del personal en la atención al cliente*

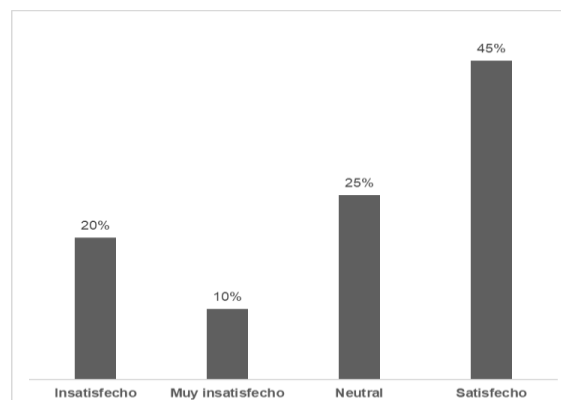


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas están satisfechas con la eficiencia que fueron atendidos por el personal en el proceso de la compra, considerando que eficiencia hace referencia cuando se cumple un objetivo que en este caso sería realizar la compra con el menor de los recursos que sería el tiempo, es decir que el personal brindo una asesoría eficiente.

**Figura 44.**

*Amabilidad del personal en la atención al cliente*



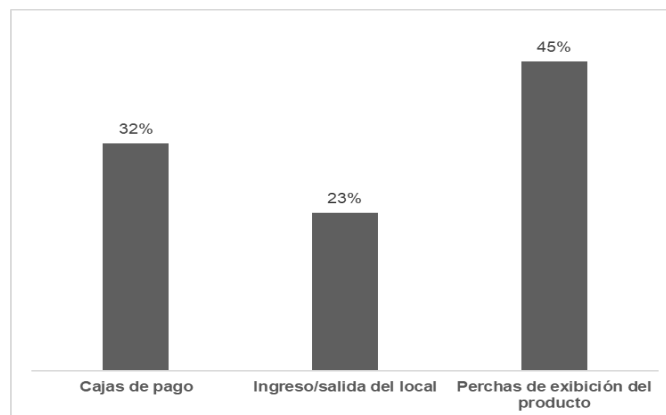
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Las personas encuestadas consideran que el personal que los atendió es amable, es decir, le brinda, un buen servicio con actitud, paciencia y respeto en cada fase de compra, esto es un factor que determina la calidad de la atención al cliente y crea una fidelización para el futuro.

### Figura 45.

*Área del local que se debería mejorar*

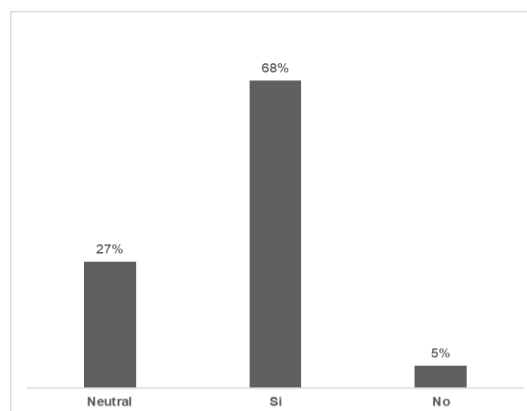


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas consideran que el área física a mejorar del local son las perchas, aunque en preguntas anteriores manifestaron estar satisfechos con esta área, pero en caso de poderla mejorar se la debería hacer; esta estructura física que tienen los locales es donde se exhiben los productos y brindan el aspecto de organizados, limpios que dan calidad en el servicio.

### Figura 46.

*Recomendación del servicio*



Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

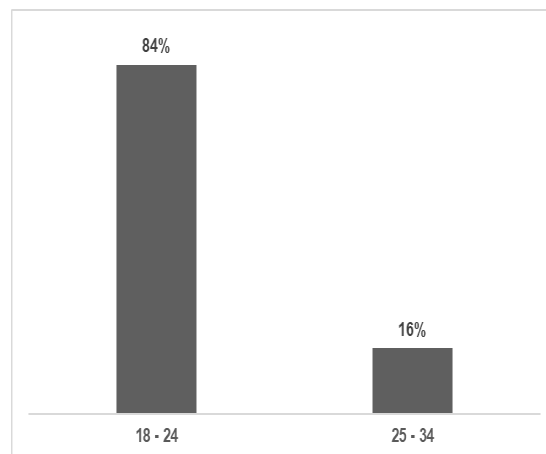
---

La mayor parte de las respuestas fueron afirmativas en la pregunta de recomendación hacia un familiar o conocido para realizar las compras, la importancia de las recomendaciones del servicio es porque de esta forma se realiza un *marketing* de boca a boca donde la población sugiere la utilización de un servicio de calidad de manera positiva.

En cuanto a la encuesta de satisfacción de las capacitaciones, se presentan sus resultados, ya que, permite evaluar los programas vigentes y su efectividad en los aspectos que se deben cubrir para alcanzar una calidad de la atención al cliente, esto fue realizado a los colaboradores mediante un enlace donde deben ingresar la información de forma anónima.

### Figura 47.

*Edad del personal encuestado*

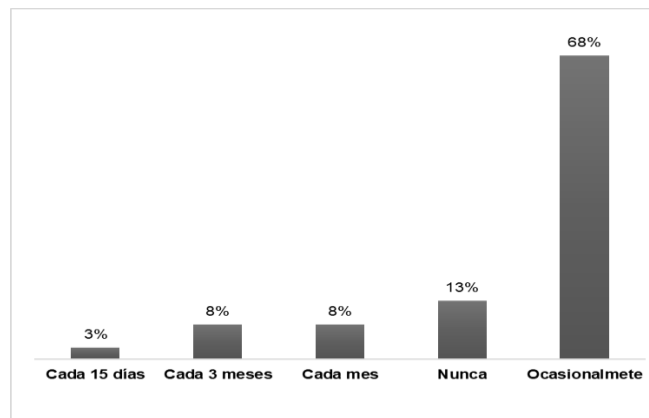


Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

La edad promedio del personal encuestado está en el rango de 18 a 24 años, en la mayoría son personas con estudios de bachillerato e inicios de universidad, esto hace que no tenga desarrollado las competencias necesarias para la atención al cliente y que la empresa sea quien debe crear programas de formación.

**Figura 48.**

*Frecuencia de la capacitación en los últimos seis meses*

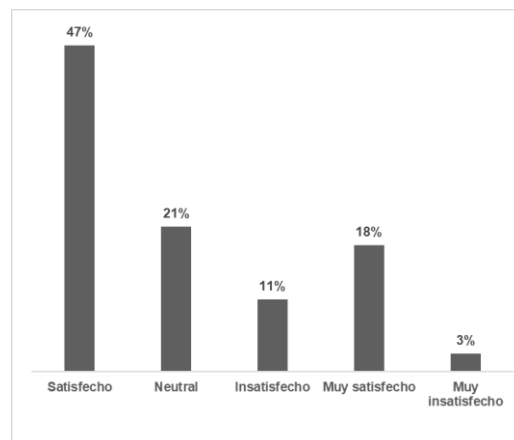


Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

La frecuencia de las capacitaciones recibidas por parte de la empresa es ocasionalmente, considerando que uno de los factores para alcanzar una calidad de la atención al cliente es tener al personal capacitados en las habilidades y procesos que sean necesarios para brindar sus servicios.

**Figura 49.**

*Desempeño después de la capacitación*



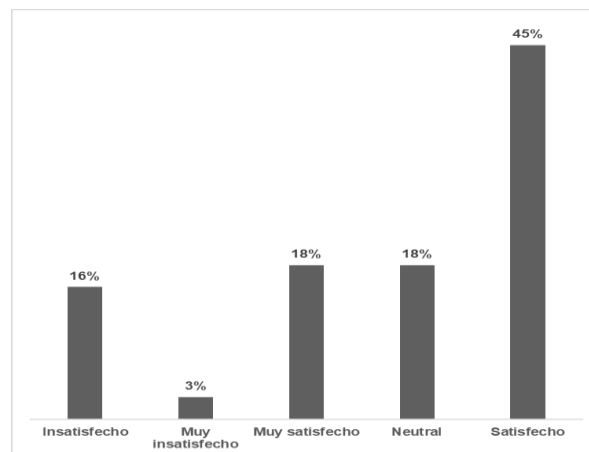
Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Se aprecia que consideran que su desempeño después del plan de capacitación fue satisfactorio, pero es importante contrastar esta percepción con la evaluación real de su desempeño, por lo cual la empresa debe cruzarlo con el crecimiento de ventas y nivel de satisfacción de clientes.

### Figura 50.

*Comunicación de los planes de capacitaciones*

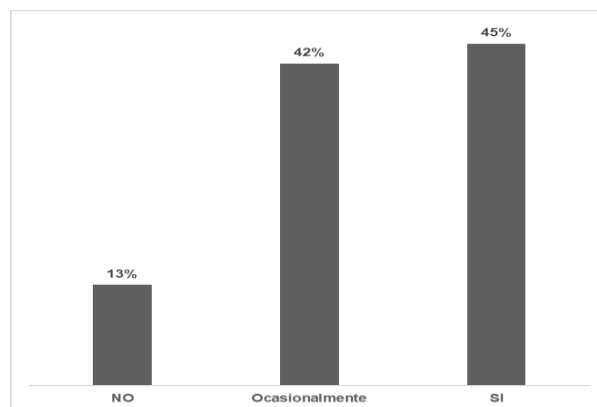


Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

La comunicación de los planes de capacitación es satisfactoria en la mayoría, pero está marcado el nivel neutral que se puede entender que son cuando las personas encuestadas no tienen el interés por conocer o la información por parte de Talento Humano no llega a todos los colaboradores.

### Figura 51.

*Retroalimentación de las calificaciones*



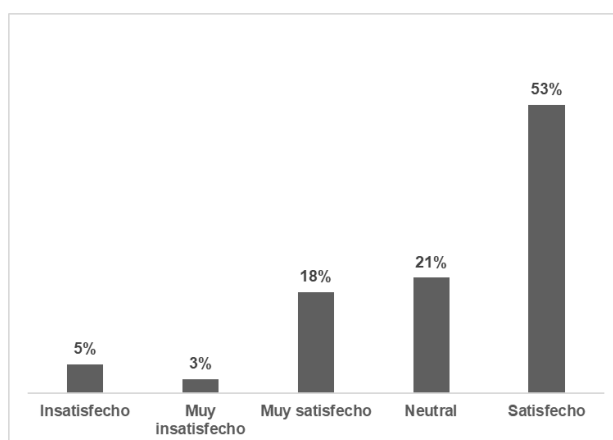
Nota: Resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas- elaboración propia.



La retroalimentación de las calificaciones se otorga en su mayoría, pero también hay personas que mencionan que es ocasional, este proceso es importante porque ayuda a los participantes del programa a identificar los errores para corregirlos en un futuro; además, que el departamento de Talento Humano puede analizar los errores frecuentes para cambiar la modalidad de enseñanza donde sea más fácil aprender.

### Figura 52.

*Satisfacción del contenido de las capacitaciones*



Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

Las personas encuestadas consideran que el contenido es satisfactorio, la empresa realiza un análisis de necesidades de capacitación anualmente donde se evalúa el programa de formación para el siguiente año, esto debe ir alineado a las estrategias organizacionales y por el tipo de negocio para alcanzar la calidad en la atención al cliente.

Al concluir el análisis de las dos encuestas realizadas, se obtiene que la primera a los clientes se determina que, la atención es satisfactoria, pese a que el local tiene seis meses en funcionamiento no presenta novedades, pero creen que se podría mejorar la presentación de productos en las perchas; la otra encuesta sobre, planes de capacitación para el personal manifiestan que si existe un plan, pero este no abarca a todos los empleados; además, se presenta, una falta de comunicación sobre el proceso, calificaciones e importancia dada.

Luego de los resultados expuestos, se espera que los empleados de atención al cliente lleguen al perfil adecuado después de un proceso de capacitación, y, se cubran las brechas existentes entre el perfil y puesto de trabajo. Las empresas de *Retail*-Supermercados en Ecuador deben

considerar estos programas de formación, como uno de los factores clave para alcanzar la calidad en la atención al cliente, considerando que en el proceso de compra del servicio que entregan se evalúan las expectativas y percepciones del cliente en referencia al contacto que tuvieron con el personal que los atendió.

## **5.5 Conclusiones**

Los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores se lograron identificar que el proceso de capacitación es de forma ocasional y que no llega a todos; además, de no tener la comunicación efectiva sobre los programas que realiza la empresa para el desarrollo de los colaboradores y los beneficios que obtiene la empresa al término de estos como es la mejora del desempeño lo que se traduce en incrementos en ventas.

La evaluación del nivel de satisfacción de los clientes es buena, pero hay que considerar que el local evaluado fue inaugurado hace seis meses; además, de ser una empresa ya posesionada en el mercado, tener políticas, procedimientos y manuales establecidos atrae más clientes y ofrece una buena experiencia de compra.

Al tener los resultados de las encuestas realizada a colaboradores y clientes es más fácil diseñar un plan de capacitación que optimice la calidad de atención al cliente; además, de fomentar el desarrollo profesional y retención del talento.

## **5.6 Referencias Bibliográficas**

- Albrecht, K., & Bradford, L. (2000). *La excelencia en el servicio*. Bogota: 3R Editores.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2018). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica .
- Alles, M. (2019). *Selección por competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (2020). *Formación, capacitación, desarrollo*. Argentina: Granica.
- Bachenheimer, H. (2013). Análisis de cargo. *Pontificia Universidad Javeriana Cali*, 2-3.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal y acogida. *Universidad de Granada*, 101-134.

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Castañeda, D. (Octubre de 2002). *Gestión Humana*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/272087996\\_CAPACITACION\\_O\\_APRENDIZA\\_JE\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/272087996_CAPACITACION_O_APRENDIZA_JE_ORGANIZACIONAL)
- Castaño, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 5-6.
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 1-9.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cosí, J. (2019). Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en la MYPE del sector servicio. *Universidad Católica Los Ángeles Chimbote*, 1-88.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15-25.
- El Universo*. (20 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/06/20/nota/7385463/areas-autopista-ajustes-paso-frente-alto-crecimiento/>
- Fernández, R., Millán, L., & Roldán, S. (16 de septiembre de 2006). *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la Empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120878007.pdf>
- Figueroa, E. (2016). Estudio de influencia de los indicadores en el desempeño organizacional de una empresa de retail. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 72-73.
- Gluck et al. (2009). *Aprendizaje y memoria del cerebro al comportamiento*. México: McGraw - Hill.
- Griselda, C., Gloria, M., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 1-10.

- Hidalgo, Y., & Hernández, Y. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 78-79.
- James, G., Ivancevich, J., Janmes, D., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mac Graw Hill.
- Lira, M. (2009). Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio. *Academia*, 1-99.
- Llanos Encalada, M. (2016). Visibilidad de la Cultura Organizacional: El cliente interno y externo. En M. Compiladora: Llanos Encalada, *La Cultura Organizacional: Eje de acción de la Gestión Humana* (págs. 25-37). Ecuador: Universidad Ecotec.
- López, R. (2010). La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 129-152.
- Martinez & Ruíz. (07 de 2002). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Obtenido de Repositorio Digital: <https://upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>
- Mateua, M., & Londoño, C. (2006). *Atención al cliente y Gestión de Reclamos*. España: Fund. Confemetal.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia*, 181-209.
- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 52-58.
- Najul, J. (15 de Septiembre de 2011). *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>
- Orlandini, I., & Ramos, N. (2017). Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo. *Revista Investigación y Negocios*, 144-155.
- Pérez, J., & Cortés, J. (Diciembre de 2009). *Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167065>

Plan V. (03 de 06 de 2022). Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/solo-una-cada-tres-personas-mayores-40-anos-tiene-empleo-formal-el-ecuador>

Quintero, L. (2015). El sector Retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna IO de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 111.

Quito, R. (11 de Noviembre de 2019). *Revista Lideres*. Obtenido de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/retail-ecuador-ventas-centros-comerciales.html>

Sandobval, F., Nora, M., & Ramos, E. (Octubre de 2012). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.

*Superintendencia de compañía, valores y seguros*. (10 de 2022). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm>

Urbina, I., & Ortiz, K. (2019). El servicio en la atención al cliente como una estrategia de marketing. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua* , 17-25.



ISBN: 978-9942-960-90-0

