



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

“RELACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA  
PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS  
DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE PANDEMIA.”

Rosa María Calderón Villatoro

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

**MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

**Docentes titulares**



Cc. Archivo

CODIPs. 1513-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

**Rosa María Calderón Villatoro**

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto NOVENO (9°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**"NOVENO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"RELACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE PANDEMIA."** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Rosa María Calderón Villatoro**

Registro Académico: 201015939

CUI: 2458729140101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada **Julia Alicia Ramírez Orizabal** de León  
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
[postgrado@psicousac.edu.gt](mailto:postgrado@psicousac.edu.gt)

**D.E.P.Ps 316-2023**

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

**Rosa María Calderón Villatoro**

Maestrante

Licenciada (o) Calderón Villatoro:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título "**RELACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE PANDEMIA.**"

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**M.Sc. Mariano González**

**Director en funciones**

**Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

c.c archivo  
Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 015-MGHOB-10-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante CALDERON VILLATORO, ROSA MARIA, con carné 201015939, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "RELACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE PANDEMIA."

Atentamente,



Jorge Ernesto Rodas López  
Licenciado en Psicología  
Colegiado Activo # 7980  
Especialidad en Psicología Organizacional  
Máster en Promoción y Atención Integral de Cambios Aditivos

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Rosa María Calderón Villatoro

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,474

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Línea de Investigación.....	3
1.1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.3 Justificación.....	5
1.1.4 Alcance.....	7
1.1.5 Objetivo de la investigación.....	8
1.1.6 Definición de las variables.....	8
<b>2 CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Pandemias en los últimos años a nivel mundial.....	10
2.1.2 La gestión del área de Gestión del Talento Humano en las organizaciones ante posibles pandemias.....	13
2.1.3 ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	16
2.1.4 PRODUCTIVIDAD.....	20
<b>3 CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Alcance, y limitantes de la investigación.....	26
3.1.2 La muestra.....	26
3.1.3 El instrumento.....	27
3.1.4 Validez.....	28

3.1.5	Confiabilidad (fiabilidad) .....	29
3.1.6	Pilotaje .....	29
3.1.7	Procedimiento de investigación .....	32
3.1.8	Diseño y metodología .....	34
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>35</b>
4.1.1	Proceso de aplicación del instrumento .....	35
4.1.2	Base de datos: .....	35
4.1.3	Análisis estadístico .....	36
4.1.4	Resultados descriptivos de las medidas de tendencia central para las variables Gestión del Talento Humano y Productividad: .....	40
4.1.5	Discusión .....	50
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>58</b>
<b>6.1</b>	<b>ANÁLISIS DE PARTICIPANTES.....</b>	<b>58</b>
<b>6.2</b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS.....</b>	<b>63</b>
<b>6.3</b>	<b>ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>64</b>
<b>6.4</b>	<b>ANÁLISIS DE OBJETIVOS .....</b>	<b>66</b>
<b>6.5</b>	<b>ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....</b>	<b>68</b>

<b>6.6 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>73</b>
6.6.1 Reconocimiento del desempeño laboral .....	74
6.6.2 La motivación en los colaboradores .....	76
6.6.3 Reconocimiento del desempeño por medio del diseño de puestos de trabajo .....	79
6.6.4 Análisis de los descriptores y perfiles de puestos .....	80
6.6.5 La capacitación a los colaboradores .....	83
<b>6.7 MATRIZ DEL PROYECTO (marco lógico) .....</b>	<b>86</b>
<b>6.8 PRESUPUESTO .....</b>	<b>118</b>
6.8.1 Recurso Humano .....	118
6.8.2 Materiales necesarios .....	119
<b>6.9 CRONOGRAMA.....</b>	<b>121</b>
<b>6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>126</b>
<b>7 REFERENCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>137</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fase de la pandemia de Coronavirus Covid-19 .....	11
Tabla 2 Principios para comunicar una enfermedad epidemiológica, como lo es Covid-19.....	12
Tabla 3 Casos confirmados en Guatemala. Del 13 de febrero al 10 de septiembre de 2020 .....	12
Tabla 4 Etapas de la Gestión del talento humano (administración de las personas) .....	16
Tabla 5 Aspectos que permitirán mejorar la productividad en los colaboradores.....	21
Tabla 6 Tabla de categorías .....	30
Tabla 7 Cronograma .....	32

Tabla 8 Rango para obtención de niveles de Gestión del Talento Humano .....	37
Tabla 9 Rango para obtención de niveles de Productividad .....	38
Tabla 10 Pregunta 3. El desempeño laboral es reconocido .....	41
Tabla 11 Pregunta 4. Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador.....	43
Tabla 12 Pregunta 18. Se preocupa por superarse académicamente .....	45
Tabla 13 Pregunta 29. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo. ....	46
Tabla 14 Cuadro unificado de preguntas que se evaluaron para el presente estudio.....	48
Tabla 15 Análisis de participantes .....	60
Tabla 16 Análisis de alternativas .....	70
Tabla 17 Aspectos a indagar para una capacitación virtual .....	86
Tabla 18 Matriz del proyecto.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1:</b> Medidas de tendencia de las variables .....	36
<b>Gráfica 2:</b> Niveles de la Gestión del Talento Humano.....	38
<b>Gráfica 3:</b> Niveles de productividad .....	39
<b>Gráfica 4:</b> Pregunta 3. El desempeño laboral es reconocido. ....	42
<b>Gráfica 5:</b> Pregunta 4: Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización. ....	43
<b>Gráfica 6.</b> Pregunta 18: Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.....	45
<b>Gráfica 7:</b> Pregunta 29. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.....	47
<b>Gráfica 8:</b> Estadística inferencial. Correlación lineal. ....	49
<b>Gráfica 9</b> Árbol de Problemas .....	64
<b>Gráfica 10</b> Árbol de Objetivos .....	67
<b>Gráfica 11</b> Objetivos determinantes del proyecto .....	69
<b>Gráfica 12</b> Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	78
<b>Gráfica 13</b> Características del modelo de puesto .....	80

## INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se da a conocer se enfocó en el estudio de cómo el área de Gestión de Talento Humano se relaciona con la productividad de los colaboradores que laboran en el sector eléctrico en Guatemala, para tratar de localizar las necesidades que los colaboradores tienen, precisamente en la actualidad, ya que desde el año 2020 vino a cambiar el estilo de vida de todos los guatemaltecos, debido a la pandemia Covid-19, la cual ha atacado a miles de ciudadanos, afectando su salud, bienestar y economía del hogar.

Por tal razón, el estudio se realizó para tratar de visualizar cómo las organizaciones han manejado la crisis sanitaria, donde cambios muy drásticos pudieron afectar la productividad de las organizaciones y los colaboradores probablemente hayan padecido de inseguridad para realizar sus labores, o bien, para mantener el nivel de productividad que sus subordinados les hayan exigido, para mantener el desarrollo organizacional en un nivel óptimo subsistir en el mercado. Se desarrolló por medio de un instrumento a base de preguntas clave, para que colaboradores del sector eléctrico pudieran responder y de esta manera profundizar en conocer las necesidades que en este tiempo de pandemia pudiera estar presentando cada uno de los encuestados.

Las respuestas dadas por parte de una muestra de 73 colaboradores del sector eléctrico demostraron resultados no esperados, pero que visualizó en cierto porcentaje, la necesidad que todo colaborador requiere para ser reconocido su desempeño dentro de la empresa, así como la desmotivación de querer continuar capacitándose, lo que permitiera dar resultados que pudieran generar un proyecto para dar a conocer esa necesidad y que el área de Gestión de Talento Humano pudiera saber sobre cómo está gestionando el reconocimiento del desempeño dentro de las organizaciones donde su giro de empresa es generar, transmitir y comercializar la energía eléctrica en todo el país.

Debido a la crisis que se vive hasta la fecha y, a los resultados anteriormente indicados, se analizó, desarrollo y planificó un proyecto que permita, por medio de comunicación virtual y respetando el distanciamiento social, si fuese el caso, continuar con capacitar a los colaboradores de forma virtual, sin que se detenga la formación. Dicho proyecto permitiría la actualización de descriptores de puestos clave, donde el personal que laboran en ellos, sea capacitado para reforzar las competencias necesarias que el puesto exige, detectándolo por medio de un minucioso diagnóstico de necesidades para capacitarlos, labor que personal competente podría realizar y de esta manera, encontrar las debilidades que pudieran fortalecerse para alcanzar los objetivos del puesto.

Así mismo, dicho proyecto permitiría detectar al personal que requiera capacitarse, para encontrar las herramientas que le ayudarían a ser una persona más competente dentro de su puesto de trabajo. La idea de esta actualización de descriptores, en conjunto con las capacitaciones -virtuales-, es enlazar las competencias de los colaboradores, con las oportunidades de ascenso que puedan optar dentro de la organización, pues actualizando los descriptores de puestos, en donde se reflejen nuevas competencias y necesidades del puesto más específicos, permitirá motivar al colaborador, satisfacer sus necesidades y lograr ser más productivo.

El objetivo final del proyecto de intervención resultante es que la organización posea personal competente, actualizado en conocimientos, con competencias específicas mejoradas para el buen desempeño de sus labores. De esta manera, es el momento en que el área de Gestión de Talento Humano juega un papel importante para la motivación y satisfacción del colaborador, pues reconociendo su desempeño, logrará que las estrategias organizacionales se cumplan y alcancen sus objetivos. Es por esta razón que, a continuación, se presenta el estudio realizado, así como el proyecto que pueda hacer un cambio dentro de las organizaciones, para llevar el manejo de personal de una mejor manera y que el colaborador posea sentido de pertenencia dentro de la organización.

# CAPÍTULO I

## 1.1 GENERALIDADES

### 1.1.1 Línea de Investigación

Desde el marco referencial, la presente investigación se ubicó en el área de Trabajo, donde se ubicó este estudio en la Línea de Investigación de Salud y Prevención, ya que se estudió cómo el área de Gestión del Talento Humano llevó a cabo procesos que permitieran a los colaboradores desarrollarse dentro de la organización, de la mejor forma posible y pudieran alcanzar una productividad que permitiera a los colaboradores llegar a las metas deseadas, a pesar de las adversidades que se presentaron en tiempos de pandemia. (CIEP's, 2021).

### 1.1.2 Planteamiento del Problema

La adecuada administración que el área de Gestión de Talento Humano debe realizar en una organización; y, el buen desempeño que el colaborador debe reflejar en cada una de las actividades encomendadas, serán el pilar que permita alcanzar altos niveles de productividad laboral. Para alcanzar ese objetivo, se debió cumplir con roles necesarios para lograr el acometido que se tenía como responsabilidad dentro de las organizaciones. Considerando los cambios drásticos en tiempo de pandemia y los factores internos y externos que repercutieron en la productividad laboral, sería necesario una adecuada toma de decisiones por parte del área de Gestión de Talento Humano.

Cuando las organizaciones y principalmente el área de Gestión de Talento Humano identificaron las dimensiones de la productividad laboral que permitan lograr un aumento de ésta, lograrán un mejoramiento continuo, tanto la organización como los colaboradores; por lo mismo, los colaboradores se sentirán motivados y ambas partes alcanzarán los objetivos que la organización se ha propuesto. Esto permitirá, también, causar impactos positivos, guiando a las organizaciones a obtener resultados deseados. Además, se debe tener en consideración que el recurso vital en una

organización, para que se logren los objetivos de la estrategia organizacional, será el talento humano que es la parte importante en esta investigación.

El presente estudio tiene como objetivo central conocer la relación del área de Gestión del talento humano con la productividad laboral, en tiempos de pandemia. Con ello, los colaboradores demostrarán su potencial y los resultados serán de beneficio para la organización. Esto da a conocer qué tan necesaria es el área de gestión de talento humano para que los colaboradores generen productividad. No obstante, las condiciones laborales, los factores internos y externos repercutirán en la productividad de los colaboradores. Esto hace que el estudio dé a conocer factores que influyan en el desempeño de los colaboradores para alcanzar la productividad con mayor eficiencia y eficacia.

Se realizó el proceso de investigación a partir de los meses de julio a noviembre del año 2020. Para dar a conocer la problemática sobre esta investigación, se consideró realizarla tanto con mujeres como con hombres que se encontraban laborando en empresas o instituciones que pertenecían al sector eléctrico. Esta investigación, también, permitió dar a conocer factores que afectaban la productividad de los colaboradores en tiempos de pandemia, para que, al momento de realizar sus actividades, éstas no se afectaran y la productividad no fuera la esperada.

Es importante resaltar que el área de Gestión de Talento Humano no sólo aborda temas de retención, capacitación, selección y reclutamiento de personal, sino que ahora está enfrentando retos o desafíos que pueden afectar el desarrollo de la productividad laboral, por lo que será necesario se promueva el fortalecimiento de procesos que permitan crear cultura de trabajar en conjunto y así se eviten factores que afecten el desarrollo de la organización y principalmente provoquen baja productividad. Para ello se debe accionar para que el desarrollo de los colaboradores se incremente, tomando en consideración una comunicación asertiva y un ambiente de trabajo óptimo que permita relaciones interpersonales adecuadas y así contribuir con la generación de productividad laboral.

Para tal efecto, se tuvo como objetivo relacionar a la gestión del talento humano con el nivel de productividad, en tiempos de pandemia. Con la medición se determinó las necesidades del personal en mantener el correcto desempeño que permitiera alcanzar una adecuada productividad en las actividades encomendadas; de esta manera, se detectó cambios que pudieran ser necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Así mismo, se verificó si los procesos que se llevaban a cabo, para generar un mejor desempeño en los colaboradores, contribuían en lograr que la productividad laboral no fuera afectada.

Por lo antes expuesto, surgieron las interrogantes que dieron origen al estudio de la relación del área de Gestión de Talento Humano con la productividad laboral, en tiempos de pandemia, siendo éstas: conocer ¿cuáles eran los niveles de la gestión del talento humano y los de la productividad, en tiempos de pandemia? Y con ello, demostrar si ¿Existía relación entre el área de Gestión del Talento Humano con la productividad en los colaboradores, en tiempos de pandemia?; además, conocer si ¿Las estrategias que el área de Gestión de Talento Humano llevaba a cabo incidieron en la productividad laboral, en tiempos de pandemia?

### **1.1.3 Justificación**

A nivel mundial se ha vivido una crisis social que está afectando que el desarrollo del país no aumente adecuadamente; además, los efectos se percibieron por los cambios que el sector empresarial realizó, debido a la nula experiencia y respuesta rápida para contrarrestar el impacto que ocasionó la pandemia Covid-19, lo cual provocó no tener una respuesta alentadora a corto, mediano y largo plazo, ya que esta crisis que se continúa experimentando no se sabe las consecuencias que pueda provocar, tanto a nivel nacional, como a nivel organizacional.

Por tal razón, es necesario realizar investigaciones pertinentes y proponer estudios adecuados que permitan encontrar estrategias para que, al momento de enfrentar este tipo de retos, las organizaciones puedan manejar de una manera rápida y conveniente

la crisis que estén enfrentando a nivel interno y externo; así mismo, tomar en consideración que, al detectar deficiencias en los procesos del área de Gestión de Talento Humano para gestionar este tipo de desafíos, esta área pueda contribuir para que el nivel de productividad de los colaboradores sea el adecuado; y, de esta forma se contribuya en alcanzar los objetivos que toda organización define para obtener los logros empresariales que se esperan.

La crisis que conllevó a tener cambios drásticos dentro de las organizaciones sobre el manejo del personal y sobre la toma de decisiones ante una situación emergente, como la que Guatemala vivió en el año 2020, hizo reaccionar a todas las empresas, y en lo particular, al área de Gestión de Talento Humano para que llevara a cabo las mejores decisiones y acciones, con el ánimo de que los colaboradores no disminuyeran el nivel de productividad. Debido a la poca información que se tenía sobre la pandemia provocada por el Coronavirus COVID-19, se reflejaron datos desde el año 2019 donde se realizaban investigaciones al respecto, a nivel mundial.

En Guatemala, varias de las instituciones a cargo de este tema no contaban con la adecuada información para que este virus no se propagara más, por lo que era necesario existieran guías con información necesaria y adecuada sobre protocolos que ayudaran a la gestión del talento humano. Es por ello que, de acuerdo a las necesidades de cambio de gestión, MINTRAB (2020) dio a conocer la Guía para incorporar en los planes de prevención de riesgos laborales o de salud y seguridad ocupacional, el apartado relacionado a la estrategia de prevención y control de brotes de SARS COV-2 en el centro de trabajo, para que las organizaciones incorporaran estrategias que permitieran un mejor desempeño y por ende, el nivel de productividad no disminuyera.

Por esta razón, fue momento que las organizaciones actuaran y gestionaran de forma adecuada y rápida, permitiendo generar seguridad, bienestar emocional y protección a los colaboradores, ya que sin el capital humano en buenas condiciones de salud no podría desempeñar un trabajo eficaz y eficiente, afectando la productividad

laboral y su desempeño podría disminuir, volviéndolos vulnerables en momentos de crisis como la que hasta el momento se ha evidenciado a nivel nacional. Así mismo, fue cuando las organizaciones debían mejorar sus gestiones, lo que permitiría innovar, agilizar procesos y aprender de esta situación que mantuvo preocupados y en alerta a todo el sector empresarial.

La investigación que se realizó se consideró relevante, ya que a raíz de los datos que se obtuvieron, donde se reflejaron ciertos porcentajes de inconformidad por parte de los colaboradores, se pudo detectar áreas de la gestión donde se necesitaba poner más atención y por lo mismo, apoyar en mejorar procesos que permitieran aumentar el bienestar de los colaboradores para así contribuir en su productividad. Para lo cual, se tomó en consideración crear métodos efectivos para que pudieran accionar de una mejor manera en temas de reconocimiento del desempeño de los colaboradores y en el área de capacitación, para que los mismos colaboradores sientan que capacitarse los beneficia y a su vez, la organización se direcciona más hacia las metas propuestas.

#### **1.1.4 Alcance**

Se determinó que la investigación estaba basada en un alcance correlacional y con un diseño correlacional-causal. Así mismo, debido a las limitantes que se presentaron para realizar dicho estudio, se tuvo la experiencia de situaciones desafiantes a nivel mundial, debido a la pandemia por Coronavirus COVID-19, por lo mismo, a nivel nacional, lo cual se enfrentó en un nivel de restricción para obtener la información necesaria y relevante para realizar la investigación, viéndose limitada por la falta de transporte y comunicación directa; además, el poco tiempo que se tuvo para llevar a cabo dicha investigación de forma presencial, así como de la disposición para poder responder los instrumentos que se crearon para este estudio.

## **1.1.5 Objetivo de la investigación**

### **1.1.5.1 Objetivo General:**

Establecer la relación entre el área de Gestión del Talento Humano con la productividad en los colaboradores de empresas guatemaltecas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia.

### **1.1.5.2 Objetivos específicos:**

- Identificar el nivel de la gestión del talento humano y el de la productividad en los colaboradores, en tiempos de pandemia.
- Demostrar si existe relación entre el área de Gestión del Talento Humano con la productividad en los colaboradores, en tiempos de pandemia.
- Conocer si las estrategias que el área de Gestión de Talento Humano lleva a cabo inciden en la productividad laboral, en tiempos de pandemia.

## **1.1.6 Definición de las variables**

- Gestión del talento humano
- Productividad

### **1.1.6.1 Definición Conceptual:**

#### **1.1.6.1.1 Gestión del Talento Humano**

De acuerdo con Chiavenato (2011), el área que administra al recurso humano permite dar un nuevo enfoque, el cual es llamado: Gestión del Talento Humano (p. 8), lo que quiere decir que hoy día el área de una organización que se encarga de la administración del talento humano es identificada según lo describe el anterior autor, por lo que, para esta investigación, Recursos Humanos está definida como Gestión del Talento Humano. No obstante, Bohlander, Morris & Snell (2017) también indica que existen distintos términos para referirse al manejo o administración de las personas y la importancia que éstas tienen para la organización, mencionando también gestión del talento, refiriéndose a que son personas las que permiten que una

organización se logre desempeñar, en conjunto con otros aspectos, como: recursos, dinero, información, entre otros (p. 4).

#### **1.1.6.1.2 Productividad:**

Según la OIT (2016), la productividad es la utilización adecuada y eficiente de los recursos para lograr aumentar la creación de productos y de los servicios que se prestan. Así mismo, la OIT (2016) indica que aumentará la productividad siempre y cuando los colaboradores sean competentes, trabajen con gusto y eficazmente (p. 5). Además, “La combinación de las exigencias propias de cada tarea y las habilidades y aptitudes de los trabajadores mejora la productividad.” (Chiavenato, 2009, p. 66). No obstante, DuBrin (2008) menciona que la modificación del comportamiento humano en el lugar de trabajo aporta en alcanzar las metas de las organizaciones; y, entre esas está el mejoramiento de la productividad (p.173).

#### **1.1.6.2 Definición Operacional:**

Para realizar el trabajo de recolección de datos, se trabajó con un instrumento basado en preguntas cerradas y en la escala de Likert, el cual fue conformado por un cuestionario de 5 preguntas que midió la Gestión del Talento Humano y otro cuestionario de 25 preguntas, en base a (Escobar, 2019), el cual permitió medir la productividad y visualizar el grado de convencimiento del individuo en cuanto a su eficacia para resolver problemas y con ello alcanzar la productividad esperada, a pesar de las adversidades. Dicho cuestionario se conformó en 30 preguntas, las cuales mostraron respuestas que aportaron beneficio para que el estudio se llevara a cabo y se pudiera llegar a datos objetivos que permitieran el desarrollo de la investigación.

## CAPÍTULO II

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.1 Pandemias en los últimos años a nivel mundial

La humanidad ha sufrido muchas enfermedades que han provocado muertes a lo largo de la historia. Las últimas dos pandemias identificadas en los últimos 100 años son, la ocasionada en el año de 1918, precisamente a finales de la Primera Guerra Mundial, llamada también “influenza española”, la cual provocó la muerte de más de 50 millones de personas al rededor del mundo. Este virus se transmitió muy rápido y por vía respiratoria. Pero, el pasar de los años no se revelan evidencias de un virus tan devastador hasta el momento de anunciarse el nuevo virus del sida que se dio a conocer en los años ochenta (Báguena, 2020, párr. 10), momentos en donde la humanidad presencia casos de muertes inesperadas.

Luego de la gripa española, Denworth (2020) menciona que se encuentra la influenza H1N1, la cual se ubica en el año 2009 y es llamada gripe porcina. Pero, hablar del virus SARS, el cual es un coronavirus, que es el causante de la pandemia que últimamente se ha vivido. Para el año 2019, la pandemia COVID-19 tocó varios países, afectándolos a nivel social, económico, político y empresarial, por lo que muchas pequeñas, medianas y grandes empresas se vieron vulnerables, donde enfrentaron crisis e incertidumbre que no les permitió tomar prontas decisiones, debido a la magnitud de los problemas de salud que conllevaría esta pandemia y que pudiera continuar con su desarrollo habitual.

Debido a este tipo de pandemia, fue necesario crear estrategias que permitieran la adecuada comunicación y transmisión de información, considerando a quién se le debía dar. Para comprender de mejor forma, a continuación, se presentan datos importantes donde se muestran las fases de la pandemia de coronavirus Covid-19, basados según la OMS:

Tabla 1

***Fase de la pandemia de Coronavirus Covid-19***

Período interpandémico		
Fase 1		Fase 2
Riesgo de infección considerado bajo		Riesgo de infección considerado importante
	Período de alerta de pandemia	
Fase 3	Fase 4	Fase 5
Sin transmisión de persona a persona	Varios <i>clusters</i> pequeños con transmisión limitada. El virus no se encuentra bien adaptado a humanos	Gran <i>cluster</i> , con transmisión de persona a persona aún no localizada. Adaptación a seres humanos, no siendo importante riesgo de una pandemia.
	Período pandémico	
	Fase 6	
	Incremento de transmisión, detenida en la población general	
	Período pospandémico	
	Este período indica que regresa al período interpandémico	

*Fuente:* elaboración propia tomada de información de Llarrull, Stambooulian, & Testón (2020)

A inicios del año 2020, de acuerdo con CEPAL & OIT (2020), se presentó en Latinoamérica casos de coronavirus COVID-19, el cual fue catalogado como pandemia y los países de esta región se vieron más vulnerables. No obstante, fue necesario tomar en consideración algunos principios para informar sobre este tipo de enfermedad epidemiológica, donde se procesará de forma ética, para que las decisiones que se llevaran a cabo fueran de forma adecuada, respetando los derechos humanos, los cuales a continuación se detallan y que son necesarios para dar a conocer la situación que se vivió en ese tiempo de crisis:

Tabla 2

**Principios para comunicar una enfermedad epidemiológica, como lo es Covid-19**

Confianza	Anuncio temprano	Transparencia	Planificación	Considerar al público receptor
Establecer lazo de confianza entre población y encargados de la política de comunicación.	Éste debe llegar actualizado, en forma simple y con alcance mayor.	La información será clara, fácil comprensión y completa	Ésta sea previa de lo que se necesita comunicar	Comprender lo que las personas piensan y necesitan, pues sus creencias deben tomarse en consideración

*Fuente:* elaboración propia, con información tomada de (Esequivel-Guadarrama, 2020, p. 169)

Para el 5 de marzo de 2020, la Presidencia de la República de Guatemala emitió el Decreto Gubernativo Número 5-2020, donde en su Artículo 1. Declaratoria. Declaró el estado de Calamidad Pública en todo el territorio nacional, de acuerdo con declaraciones de la OMS donde informó la emergencia de salud pública que existía y donde se le debía poner total importancia a nivel internacional. Además, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para el 10 de septiembre del 2020 presentó información en donde indica que desde marzo se encuentran 81,009 casos acumulados registrados en todo el país; siendo un total del 58% hombres, 40% mujeres y un 3% sin tener datos. Dicha información se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 3

**Casos confirmados en Guatemala. Del 13 de febrero al 10 de septiembre de 2020**

Casos activos estimados	Casos acumulados registrados	Casos fallecidos registrados	Incidencia acumulada (por 100,000 habitantes)	Tasa de mortalidad (por 100,000 habitantes)	Letalidad
8,377	81,009	2,929	780.5	17.4	3.6%

*Fuente:* elaboración propia, con datos tomados de (Ministerio de salud pública y asistencia social, 2020)

A raíz de esta pandemia, la humanidad presenció amenazas. Es por ello, los países debían garantizar la seguridad y calidad de vida, por medio de respuestas que permitieran mantener la salud de todos.

## **2.1.2 La gestión del área de Gestión del Talento Humano en las organizaciones ante posibles pandemias**

Para las organizaciones esta pandemia ha sido un gran reto, pues a medida que se extendía, afectaba sus estrategias, metas y principalmente su capital humano. Proteger a los colaboradores y a las familias de estos debía ser la acción primordial que las empresas tendrían que realizar, garantizando su salud y bienestar como parte importante de los procesos que se debían llevar a cabo. Kearsey, Kilpatrick, Moir & Pastakia (2020) indican que, por motivos de la crisis que se ha vivido, las organizaciones deben actuar de forma inmediata para atender las necesidades del personal (P. 4). Esto permitiría aumentar la resiliencia y por ende a recuperar esa confianza perdida que esta pandemia vino a generar en los trabajadores.

Así mismo, la OIT (2020) también indicó la necesidad de tomar en cuenta a los trabajadores dentro de sus áreas de trabajo para detectar quienes presentaban riesgos a corto plazo, además de saber manejar controles para mitigar la propagación (p. 9). Ante esta crisis que se vivió en 2020 y que las organizaciones le tomaron especial interés e importancia a lo que podría estar afectando el desarrollo organizacional, fue necesario tomar en consideración ciertas dimensiones que permitieran comprender mejor lo que una organización gestiona para salir adelante y de esta manera permanecer en el mercado y generar servicios. Estas dimensiones son las siguientes:

### **2.1.2.1 Dimensiones que gestionan las organizaciones**

- El trabajo
- Capital humano
- El lugar y ambiente de trabajo

#### **2.1.2.1.1 El Trabajo:**

Se dice ser todas las actividades que un individuo puede realizar y por medio de él, alcanzar las metas propuestas, producir algún bien o servicio y de esta forma satisfacer las necesidades humanas. “En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular y se ha vuelto más cerebral y mental” (Chiavenato, 2011, p. 58); por lo que

el trabajo, en este tiempo de crisis, debe tomar roles urgentes para que el personal sea creativo al momento de ejecutar atribuciones que aporten beneficios y así crear planes de contingencia. Esto da a entender que el trabajo ya no es individual, más bien, es grupal, creando equipos de trabajo que se encaminen a las estrategias de la organización.

Por lo tanto, el trabajo debe ser un conjunto de toma de decisiones que conllevarán a obtener resultados positivos, por medio del esfuerzo del equipo multidisciplinario que contribuya a evitar riesgos de salud. Para ello, fue necesario verificar qué cambios se requerirían realizar y enfocarse en las tareas importantes que permitieran lograr el objetivo de esos cambios que se tuvieran proyectados para mitigar riesgos que afectaran la salud de los colaboradores.

#### **2.1.2.1.2 Capital humano:**

Otra de las dimensiones que las organizaciones deben gestionar y principalmente en los momentos de crisis, es al capital humano. Según Bohlander, Morris & Snell (2017) el capital humano se considera como todas esas destrezas que las personas poseen para lograr la productividad de una organización (p. 5). Esto permite entender que el capital humano toma gran parte de control de sus actividades para que una organización logre llevar a cabo sus objetivos y éstos puedan ser una realidad para las empresas. Es decir, sin capital humano la productividad no se llevaría a cabo en su totalidad. Se requiere de capital humano para que una organización alcance ese propósito que es generar productivamente.

Uno de los retos que toda organización tiene es optar por capital humano idóneo, pues la adecuada selección de personal permitirá alcanzar objetivos deseados. Una de las muchas acciones que las organizaciones podría realizar es tener el conocimiento de saber liderar, ya que en momentos de crisis se evidencian necesidades de cambios y sacar a luz los valores de la empresa, permitiendo gestionar el comportamiento de los trabajadores, ya que lo que ellos esperan es que la organización encuentre herramientas y tome decisiones certeras para recuperar la

confianza de su personal, manteniéndolos motivados y sin olvidar la importancia que se tiene en cuanto a su seguridad y bienestar.

#### **2.1.2.1.3 El lugar y ambiente de trabajo:**

Se le llama así al espacio físico que se utiliza para instalar un lugar específico para realizar acciones que contribuyan al beneficio de las estrategias de una organización, lo cual crea un ambiente de trabajo que ofrecerá los recursos necesarios para realizar esas acciones. Analizando esto, Chiavenato (2011) permite comprender mejor lo que el lugar de trabajo debe ser; es decir, el ambiente de trabajo es ese lugar donde las empresas ingenian estrategias operacionales, donde para ello entregan todo lo necesario para alcanzar la productividad (p. 25). Esto permitirá que el colaborador encuentre un espacio apropiado, cómodo e idóneo para que se desempeñe mejor y si su entorno laboral es el adecuado, estará motivado y el desempeño se acercará al esperado.

Los lugares de trabajo son áreas en donde, tanto el patrono y el trabajador, podrán en conjunto informar y hacer conciencia sobre la necesidad de mantener la salud y bienestar del capital humano, así como la prevención de cualquier enfermedad que pueda ocasionar dificultades en el desempeño de los colaboradores, siendo necesario tomar medidas urgentes para evitar enfermedades infecciosas. Esto significará que realizar matrices de riesgos adecuadas contribuirán a que los lugares de trabajo, los espacios para una mejor forma de ser productivo el colaborador y los controles de prevención de enfermedades virales e infecciosas se logren establecer de la mejor manera posible, permitiendo una gestión de talento humano efectiva y eficaz.

Así mismo, tomar en consideración que el lugar de trabajo debe ser el adecuado, acorde a las necesidades que en su momento se puedan presentar, para garantizar la seguridad, tanto en el entorno en que se labora, como en los mismos colaboradores, quienes son el capital humano que permite que la organización avance productivamente. Esto podrá hacerse con la intervención de gestores que estén a cargo del orden, limpieza y desinfección de cada uno de los lugares de trabajo.

Además, documentar cualquier riesgo será parte indispensable para la gestión del talento humano, pues se reflejarán de mejor forma resultados esperados y que permitirán fortalecer áreas. Además, considerar las directrices claras para los momentos inesperados.

### 2.1.3 ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se dice ser un grupo de procesos adecuados que juegan un papel importante al momento de alcanzar metas organizacionales, los cuales deben estar entrelazados con los objetivos de la organización, por medio de estrategias acordes a la gestión de talento humano, añadiendo con ello lo que la misión de la empresa ha fijado para el bien común. “Muchas organizaciones han sustituido el término de administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores,...” (Chiavenato, 2009, p. 2). Esto permite comprender las distintas etapas en que la administración de los recursos humanos de una organización ha ido transformándose.

Tabla 4

#### ***Etapas de la Gestión del talento humano (administración de las personas)***

Eras	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
Períodos	1900-1960	1950-1990	Después de 1990
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

*Fuente:* Elaboración propia con información tomada de (Chiavenato, 2009)

Las organizaciones juegan un papel importante y estratégico para la transformación, mejoramiento y desarrollo empresarial, así como en la productividad de los colaboradores. Actualmente, debido a la crisis de la pandemia, se vivencian problemáticas que transforman la economía, la cultura y la productividad de las organizaciones. Bajo este contexto, las organizaciones requieren de líderes que enfrenten desafíos y sepan gestionar el talento humano, por medio de la toma de

adecuadas decisiones. Esto lleva a clarificar los sistemas de gestionar el talento humano por medio de asesorar y de esta forma, se asuma cada decisión estratégica que oriente a los buenos resultados y no simplemente realizar actividades operativas.

Asimismo, hablar de gestión del talento humano es comprender que el colaborador interactúa por medio de sus conocimientos, así como de sus habilidades, o bien, de cualquier destreza o acción que va adquiriendo conforme va aprendiendo y practicado, pues se les considera agentes de cambio y soluciones, donde por medio de esas habilidades, alcanzan las metas y objetivos estratégicos que toda organización se ha propuesto cumplir. Así mismo, Pantoja (2019) menciona que la gestión del talento humano permite alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, por medio de las decisiones que se tomen para el bienestar de ésta y así mantenerse en el mercado como empresa competitiva (p. 18).

Además, la estrategia primordial de la gestión del talento humano requerirá colocar al colaborador como el ente que genera iniciativas para el desarrollo organizacional; por lo que debe ser un conjunto de colaboradores que posean conocimientos y habilidades, donde a su vez, deleguen al equipo de trabajo acciones que permitan llegar al objetivo de la organización, por medio de sus conocimientos y habilidades, además de los roles que cada uno vaya a representar. Para ello, se considera recalcar temas necesarios para que el área de gestión del talento humano logre encontrar las estrategias correctas que le permitan llevar a cabo sus objetivos como área importante de la empresa para el levantamiento de productividad, siendo estos temas: la administración de las personas; el capital humano; y, las relaciones interpersonales.

### **2.1.3.1 Administración de las personas**

Se reconoce que por muchas razones no todas las empresas cuentan con un área de gestión de talento, pero son conscientes de los desafíos a los cuales se enfrentan y precisamente ese desafío de saber gestionar el talento humano en momentos de crisis, como la que se vivenció a nivel nacional. No obstante, es momento que las organizaciones tomen conciencia de la necesidad que exista un área que gestione al

talento humano y tome acciones pertinentes para la correcta administración de los colaboradores. Es cuando altos mandos demuestran capacidades al momento de presentarse desafíos donde se requiere especial atención, por lo que se exige que el área de gestión de talento humano sea creativa, tomando alternativas que solucionen problemas.

Esto quiere decir que la gestión del talento humano no sólo engloba la administración de las personas, sino que, gestiona todo un conjunto de acciones que encaminará al buen desarrollo de la organización, gracias a la buena administración que se le dé a ese talento humano que posee la organización y que se le permita al área de gestión de talento humano desarrollar estrategias acorde a las necesidades de la organización y principalmente de los colaboradores, siempre y cuando las estrategias organizacionales no sean afectadas, al contrario, sea resaltadas y alcanzadas gracias a la decisiones que se tomen.

### **2.1.3.2 Capital Humano**

Es un reto para las organizaciones saber administrar al capital humano. Tal como indica Chiavenato (2009), el capital humano, es decir las personas, es igual a la definición de talento humano, así como ese factor importante que las organizaciones pueden tener para lograr sus objetivos como empresas exitosas (p. 52). Además, existe otro aporte que Majad (2016) menciona, y es que está considerado ser el recurso que permitirá que las empresas logren su éxito, ya que son elemento fundamental que añade valor a cada uno de los demás elementos que contiene una organización (p. 159). Entonces, se entiende que el capital humano es un elemento eficaz, activo que se encamina según las necesidades.

El capital humano influye sobremanera en el mejoramiento de la productividad y que los colaboradores se sepan desempeñar de la mejor forma, se crearía valor para la organización, ya que generaría un impacto positivo y estabilidad en su recurso humano. En la actualidad y con la crisis que se vive por la pandemia, la comunicación es otra de las acciones que las organizaciones deben tomar en consideración, pues el

capital humano con el que cuentan requiere de información real y convincente para mantener ese sentido de pertenencia dentro de la organización y los personajes idóneos para alcanzar este objetivo.

Chiavenato (2009) indica que el capital humano se compone de dos áreas que engloban su definición y son: Talentos y Contextos. Lo que quiere decir que Talentos son los conocimientos, competencias y destrezas que se van desarrollando e incrementando el conocimiento constantemente (p.52). Así mismo, en cuanto a Contexto, se refiere al ambiente interno que requiere los talentos para que se desarrollen de una forma adecuada. Esto quiere decir que ambos se necesitan para obtener al capital humano idóneo para la organización (p. 53).

Para ello, será indispensable que las organizaciones se apoyen de fuentes de información real que informen sobre las acciones que se deben realizar, para sobrellevar una pandemia como la que surgió en 2019. Además, la definición e implantación de estrategias que desarrollen para actuar con anticipación, lo que permitirá el apoyo de decisiones que se deban tomar para que los colaboradores demuestren lo productivos que pueden ser. Es cuando los líderes de áreas deben demostrar sus capacidades y positivismo, ante cualquier desafío que presenten. Además, considerar cómo los colaboradores realizarán las actividades, para lograr ese equilibrio y no afecte el desempeño.

### **2.1.3.3 Relaciones Interpersonales**

Para Chiavenato (2009) una de las competencias que toda organización requiere para alcanzar los objetivos de ésta es que su capital humano posea buenas relaciones interpersonales (p. 167), entre otras competencias, pero para esta investigación se recalcó este aspecto importante de lo que las relaciones interpersonales intervienen para obtener una productividad laboral idónea. Así mismo, esta competencia es primordial para que el puesto de trabajo cumpla con alcanzar los objetivos, por medio

de una comunicación o interacción que logre llegar a esos objetivos, generando armonía entre compañeros de trabajo.

La calidad de las relaciones interpersonales, según Coulter & Robbins (2014), que exista en una organización y principalmente entre el capital humano que ésta posea, permitirá un desarrollo organizacional adecuado y una relación laboral efectiva entre el grupo de trabajo (p. 193). Lo contrario sería que las malas relaciones interpersonales pueden provocar factores negativos, como ejemplo claro, la mala comunicación, estrés, desánimo por realizar las labores, malas relaciones interpersonales, entre otros. Esto llega a considerarse una necesidad primordial dentro de las organizaciones para poder enfrentar desafíos que puedan afectar el desarrollo de la organización y principalmente el desempeño de los colaboradores.

Las organizaciones, en la actualidad, viven enfrentamientos difíciles para el manejo del capital humano, debido a la pandemia que provocó reacciones inmediatas para gestionarlo. Para ello, las organizaciones tendrán la necesidad de desarrollar estrategias que brinden un mejoramiento en las relaciones interpersonales, por medio de técnicas o intervenciones que permitan un cambio positivo en momentos de crisis. Chiavenato (2009) indica que, si un ambiente laboral es agradable, éste contribuirá a que existan buenas relaciones interpersonales, lo que automáticamente ocasionará mejora en la productividad, permitiendo disipar factores que afecten las relaciones interpersonales como enfermedades, ausentismo, entre otros.

#### **2.1.4 PRODUCTIVIDAD**

Para este estudio fue indispensable considerar la productividad como factor importante para alcanzar el objetivo de esta investigación, pues se considera que la relación entre el área de Gestión del Talento Humano con la productividad repercute en las acciones de los colaboradores. Para Chiavenato (2009), la productividad es ese desempeño que, por medio de la eficiencia y eficacia, se logrará obtenerla. Así mismo, según Astorga & Bertranou (2017), la productividad es resultado de las

habilidades, destrezas de las personas, dando un resultado bueno o malo, por lo que será necesario activar esos conocimientos para alcanzar esa meta (p. 49).

La productividad juega un papel importante dentro de las organizaciones, al momento de utilizar los recursos eficazmente, lo que permitirá un aumento de productos y servicios de calidad. Así mismo, los colaboradores vienen a ser un recurso necesario para que exista productividad en las organizaciones y éstas sean rentables, beneficiándose mutuamente. Para ello, se encuentran aspectos que pueden influir en el mejoramiento de la productividad por medio de las acciones, de la responsabilidad que cada uno tenga, su motivación y satisfacción laboral.

#### **2.1.4.1 Aspectos que permitirán mejorar la productividad en los colaboradores**

Para que el colaborador alcance las metas de las actividades que exige el puesto de trabajo, se deberá considerar que su productividad sea la que se requiere para el logro de dichas metas, pues se obtendrán resultados favorecedores, tanto para el individuo como para la misma empresa, permitiendo también alcanzar desarrollo individual y colectivo. Muchas organizaciones quisieran generar productividad con cierta cantidad de personal y siempre alcanzar resultados más altos y de esa forma lograr un mejoramiento de la productividad; por tal razón, son considerados los siguientes aspectos:

Tabla 5

#### ***Aspectos que permitirán mejorar la productividad en los colaboradores***

<b>Aspecto</b>	<b>Significado</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Tomar en consideración</b>
Evitar la desidia	Perder el tiempo, no aprovecharlo	La persona pospondrá sus actividades importantes. Pierde el interés a las cosas. Provocará la reducción de productividad.	Visualizar el costo de la desidia. Provocaría pérdidas, oportunidades, o bien, satisfacción en muchos aspectos importantes de la vida personal. Importante será comprometerse a alcanzar esas metas. Necesario será hacer una limpieza en la mente que permita ordenar ideas, para alcanzar esos proyectos deseados. Aprender nuevas habilidades generará satisfacción

Valores y actitudes que permitan la productividad	Es desarrollar los buenos hábitos dentro de las actividades del puesto, por medio de la buena administración del tiempo	En ocasiones, provocará que la meta no se logre alcanzar  Perder oportunidades, negocios, amistades, familia. No alcanzar logros. No generar conocimientos. No alcanzar metas.	personal. Eliminar actividades que provoquen volverse pasivo y tomar ese tiempo para realizar actividades que permitan generar más conocimiento o alcanzar objetivos. Aprovechar el tiempo lo más que se pueda realizando actividades que le impliquen obtener otras destrezas. Proponerse metas y misiones que impulsen hacia la productividad, esto permitirá utilizar de una mejor forma el tiempo. Ejercitar las habilidades ya adquiridas inducirá a producir mejores respuestas en los proyectos, actividades. Valorar el tiempo, el orden y la limpieza para alcanzar un desempeño efectivo y generar productividad. La puntualidad será muy indispensable para alcanzar metas.
Destrezas y hábitos laborales	Todas esas habilidades que permiten realizar una actividad inconscientemente. Representan desencadenantes que generan productividad	Pérdida de la destreza de alguna habilidad. Pérdida de tiempo para practicar habilidades que permitan generar productividad.	Realizar un listado de cosas pendientes, luego priorizarlas. Dejar a un lado cualquier trabajo que no produzca, permitiendo simplificar el trabajo importante. Centrarse en las actividades o tareas importantes, luego continuar con el resto. Siendo la forma y cantidad de tiempo del trabajo que se realiza, esta que sea con disciplina sin descuidar la puntualidad.
Depuración de factores que generen procrastinación	La procrastinación es aplazar toda actividad, dejando pendientes dichas actividades.	Pérdida de tiempo que podría ser valioso para generar productividad.	Maximizar la reducción de pérdida de tiempo. Dejar a un lado el trabajo que no es esencial. Identificar las actividades que provoquen no alcanzar proyectos o dejarlos a mitad de camino.

Fuente: elaboración propia, basada en información de (DuBrin, 2008)

#### **2.1.4.2 Factores que inciden en la productividad de los colaboradores**

Una vez identificados estos aspectos, la productividad se reflejará por medio de la adecuada administración que se le dé al tiempo, en el comportamiento humano se encontrará hábitos que logren objetivos, la satisfacción laboral se generará, por la responsabilidad y aptitudes que los colaboradores demuestren, logrando todos los aspectos con eficiencia, lo que desarrollará resultados alentadores y de beneficio mutuo (colaborador-organización). A continuación, se presentan los factores incidentes de la productividad laboral:

##### **2.1.4.2.1 Efectividad, Eficacia y Eficiencia**

Para que un colaborador presente un trabajo con efectividad, es porque, por medio de la motivación, alcanzará sus metas, con ayuda de los conocimientos adquiridos, así como de la buena administración del tiempo y la correcta utilización de herramientas que le permitan realizar sus actividades correctamente. Así mismo, las organizaciones poseen varios elementos que permitirán alcanzar que la productividad laboral sea la esperada. Entre estos elementos, De la Hoz, Fontalvo & Morelos (2017) mencionan que se encuentran acciones que los colaboradores pueden realizar, además de las herramientas que usan para realizar sus actividades, los materiales y maquinaria que permiten desarrollar las labores, lo cual permitirá optimizar de una mejor forma el trabajo.

Al momento de trabajar en equipo con los elementos necesarios para desarrollar el trabajo efectivamente, provocará se aumente la productividad, ahorrando costos y tiempo. El capital humano o talento humano debe considerar el valor que la administración del tiempo tiene en sí, pues su buen uso será de beneficio para el colaborador. Un dato importante que Rodríguez (1988) menciona es que el tiempo que invierten los colaboradores es recurso monetario de la organización y el tiempo de los funcionarios es también representado como dinero de las instituciones. Ahora bien, si no se emplea adecuadamente el tiempo, se está desperdiciando ese dinero,

momento en el cual juega un papel muy importante el comportamiento humano, pues debido a esas acciones interpersonales, se alcanzará la productividad.

Otro factor importante que incide en la productividad es la eficacia con la que los colaboradores presentan sus metas, en donde se combina los hábitos, la responsabilidad y esas aptitudes que permiten alcanzar una satisfacción laboral en que el colaborador considerará sentir bienestar en su lugar de trabajo y un sentido de pertenencia. Chiavenato (2017) menciona la importancia que se tiene de que los colaboradores se traten con respeto, ya que cuando esto sucede, los colaboradores responderán con la productividad que se espera; así mismo, señala que la eficacia de la organización es producto de las personas que la integran; por lo cual, el fortalecimiento de los procesos internos que gestione el área de gestión de talento humano permitirá un mejor resultado.

Así mismo, no puede quedar a un lado que, si los colaboradores son recursos de gran valor para las organizaciones, también lo son los equipos, maquinaria, proveedores, clientes. Sin estos recursos será difícil encontrar la productividad. La OIT (2016) menciona que el área de Gestión de Talento Humano debe considerar: 1. Desarrollar a los equipos de trabajo quienes se comprometen y son productivos para la organización. 2. Que se lleve un buen control del tiempo que se trabaja. Y, 3. Se supervise al capital humano para conocer que su trabajo está hecho con eficacia. La ejecución estratégica adecuada generará eficacia en las acciones de los colaboradores y desarrollará una amplia eficiencia en sus labores.

Hablar de eficiencia es hablar de hacer las cosas donde se producirá al máximo con un mínimo de recursos a invertir. Ahora bien, mencionar lo que eficacia es, se considera ser la capacidad de alcanzar metas o resultados por medio de la correcta administración. Así mismo, en cuanto a efectividad, se relaciona con los resultados y objetivos, así como del logro de metas, por medio del cumplimiento de deberes y actividades propuestas. Esto quiere decir que, así como gestionar al talento humano para el alcance de esa productividad esperada, automáticamente se estará

gestionando que los procesos, objetivos, estrategias se realicen con eficacia, eficiencia y efectividad, lo cual es un conjunto de acciones que permitirán el desarrollo de la organización.

El área de Gestión del Talento Humano juega un papel muy importante dentro de una organización, pues uno de sus objetivos es dar apoyo, sin quitar la responsabilidad a los altos mandos. Una forma de apoyo se puede hacer por medio de la medición del rendimiento de los colaboradores; una auditoría cada cierto período sobre la eficacia que se tiene en cuanto a cómo se gestiona el capital humano, tal como lo recomienda Blakin, Cardy, & Gomez (2008), donde indican que el área de Gestión del Talento Humano se dedica a auditar distintas áreas o procesos para saber qué programas son efectivos y pueden conservarse para que la productividad de los colaboradores se refleje positivamente en los resultados que se presenten.

## CAPÍTULO III

### 3.1 MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1.1 Alcance, y limitantes de la investigación

Se determinó que la investigación se basó en un alcance correlacional y con un diseño no experimental, transversal, correlacional-causal. De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), los diseños transeccionales van recolectando información en un momento dado, donde evalúa un fenómeno, donde se analizó la incidencia de las variables que se tienen y a la vez, la relación entre éstas. Por lo que el diseño Transversal correlacional o causal, del cual esta investigación se basó, se dice que: “Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales).” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 178)

Así mismo, las limitantes que presentó el realizar dicho estudio, experimentó situaciones desafiantes a nivel mundial, debido a la pandemia por Coronavirus COVID-19, por lo mismo, a nivel nacional, lo cual se enfrentó en un nivel de restricción para obtener la información necesaria y relevante para realizar la investigación en empresas donde su giro de negocio es el sector eléctrico, viéndose limitada por la falta de transporte para llegar a cada uno de las organizaciones que contribuyeron con el estudio, así como de la comunicación directa; además, el poco tiempo que se tuvo para llevar a cabo dicha investigación de forma presencial; no obstante, la disposición para poder responder al instrumento y que se consideró necesario para dar respuesta a las interrogantes que se presentaron en el presente trabajo de investigación.

#### 3.1.2 La muestra

Para poder contar con cierto grupo que representara la muestra de esta investigación, así como las distintas opiniones o respuestas que cada una de las personas pudo dar para la construcción de una propuesta, en cuanto a la recolección de datos, se tomó como referencia tanto a mujeres como hombres que trabajaran en

el sector eléctrico, de acuerdo al objetivo de esta investigación, logrando obtener la información de una muestra de 73 colaboradores de dicho sector, donde se obtuvo de seis (6) instituciones o empresas, siempre del sector eléctrico.

### 3.1.3 El instrumento

Para realizar el trabajo de recolección de datos, se trabajó con un instrumento a base de preguntas cerradas que permitió medir las variables que se requirieron para la investigación. Las preguntas que contenía el instrumento estaban creadas para ser respondidas de acuerdo con una Escala de Likert que se presenta a continuación:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

#### 3.1.3.1 Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano

Para la medición de la variable de Gestión del Talento Humano, se crearon cinco (5) preguntas que podrían dar a conocer cómo el área de Gestión del Talento Humano gestiona al personal de las distintas empresas.

#### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano
Dirigido a:	Colaboradores, hombres y/o mujeres del sector eléctrico
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Objetivo	Evaluar el área de la Gestión del Talento Humano
Año:	2020
Creado por:	Rosa María Calderón Villatoro, según referencias de Bohlander, Morris & Snell (2017) y Chiavenato (2009)
Número de ítems:	5
Administración	Individual
Tiempo de administración	2 minutos
Reglas de estudio	La persona encuestada debe marcar una sola respuesta a cada pregunta cerrada

### 3.1.3.2 Cuestionario sobre Productividad Laboral

Adicional a las 5 preguntas donde se medirá la Gestión del Talento Humano, se tomó en consideración la medición de la otra variable a investigar, la cual es Productividad Laboral, la cual fue por medio de un cuestionario de 25 preguntas cerradas y puntuales, para lo cual se solicitó autorización de la autora para su distribución, siempre con colaboradores, mujeres y/u hombres que estuvieran dispuestos a dar respuesta de dicho cuestionario.

#### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Adaptado por	<b>Mg. Esther Escobar Rodríguez</b>
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Objetivo	Evaluar las dimensiones de la productividad laboral
Número de ítems:	25
Administración	Individual
Estudio	Directo
Tiempo de administración	25 minutos aproximadamente
Reglas de estudio	El encuestado marcará en cada pregunta

Basándose en la escala de medición del cuestionario de Productividad Laboral, se tomó en consideración las preguntas del cuestionario de Gestión del Talento Humano para que éstas fuesen respondidas por medio de una Escala de Likert, similar a la del cuestionario de Productividad Laboral, la cual se presenta a continuación:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

Ambos instrumentos se unieron para mejor comprensión, practicidad, comodidad y accesibilidad del participante, tanto para la respuesta como en la inversión del tiempo. Así mismo, “al utilizar diversos instrumentos se ayuda a establecer la validez de criterio.” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 294).

### 3.1.4 Validez

Debido a que la investigación fue cuantitativa, se requirió de su validez, por lo que tanto el instrumento para medición de la Gestión del Talento Humano, como el de la

Productividad Laboral, fueron validados por expertos. Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) indican que la validez es el nivel en que el instrumento mide las variables a estudiar.

### **3.1.5 Confiabilidad (fiabilidad)**

La confiabilidad se refiere también a la fiabilidad del instrumento de medición y que para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) indican es el nivel o grado que el instrumento que se utilizará pueda dar resultados coherentes.

### **3.1.6 Pilotaje**

Para comprobar la validez del instrumento seleccionado para la presente investigación, se administró a una pequeña muestra representativa, la cual permitió demostrar que el instrumento fue de utilidad para la medición de las variables que se investigaron y de esta forma, comprobar la eficacia del mismo. Para lo cual se procedió antes en investigar sobre algún instrumento de medición de productividad.

Ya localizado y aprobado para ser utilizado, se creó electrónicamente el cuestionario para que por la misma vía electrónica lo respondiera la pequeña muestra representativa. Además, existió la necesidad de también medir a la Gestión del Talento Humano, por lo que se incorporaron preguntas al cuestionario, las cuales serían de utilidad para la obtención de datos. De esta forma se pudo verificar si las preguntas eran claras, si se podían responder con total facilidad y saber si los participantes tendrían alguna duda al respecto.

Durante el proceso, dos de las personas encuestadas tuvieron la duda si el resultado sería confidencial, ya que el mismo les pedía acceder primero a su cuenta de Google, para lo cual se verificaron los lineamientos para el ingreso del cuestionario y se aclaró la necesidad del porqué ingresar a su cuenta, pues uno de los lineamientos es que el cuestionario no fuera respondido nuevamente por la misma persona, lo que permitió un resultado confiable. Así mismo, se hizo la aclaración al respecto a los posibles encuestados. No obstante, se tomó en consideración el respeto a la

confidencialidad de las y los participantes, considerando que las personas que participaron en tal prueba piloto lo hicieron de forma voluntaria y con el ánimo de contribuir para que la investigación se llevara a cabo; por tal razón, se utilizó el consentimiento informado para garantizar el respeto a la confidencialidad de las respuestas de las personas que voluntariamente decidieron participar en la presente investigación.

Se realizaron todos los cambios necesarios para que el cuestionario estuviese lo más adecuado posible, respetando lineamientos indispensables que se debían dar a conocer para que el participante tuviera conocimiento del porqué y para qué de esta encuesta, logrando así, la aprobación de éste para iniciar la aplicación del instrumento a la muestra que se tomó en consideración para este estudio.

### 3.1.6.1 Árbol de categorías

Tabla 6

#### Árbol de categorías

Fenómeno	Categoría	Sub Categoría	Indicador	Preguntas
RELACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE EPIDAMIA	Gestión del Talento Humano	Administración de las personas	Estrategias del área de gestión	1. El departamento de Gestión del Talento Humano realiza estrategias para preservar y cuidar el bienestar del colaborador.
		Capital humano	Competencias	2. El departamento de Gestión del Talento Humano apoya para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo.
			Desempeño	3. Las tareas encomendadas que requiere el puesto de trabajo van acordes con las competencias que se poseen. 4. El desempeño laboral es reconocido. 5. La interacción entre jefe y colaborador fortalece el buen desempeño. 6. Se refleja el trabajo en equipo en los resultados que se presentan.
		Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	7. El departamento de Gestión del Talento Humano gestiona efectivamente las necesidades del colaborador para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización
			Comunicación	8. La comunicación jefe-colaborador es eficaz para lograr los objetivos de la organización. 9. El departamento de Gestión del Talento Humano informa sobre avisos importantes y necesarios a todo el personal.

Fenómeno	Categoría	Sub Categoría	Indicador	Preguntas
RELACION DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE EPIDAMIA	PRODUCTIVIDAD	Efectividad	Motivación	10. Los logros alcanzados en el puesto de trabajo son reconocidos
			Alcance de metas	11. Debido a los cambios por la nueva modalidad que se ha generado en los últimos tres meses, los resultados que ha presentado son los esperados.
			Conocimientos	12. Se cuenta con los conocimientos necesarios para presentar los resultados que el puesto de trabajo requiere.
			Administrar el tiempo	13. Son definidas y organizadas las labores que requieren priorizarse para alcanzar el cumplimiento de ellas.
			Utilización de herramientas	14. Se utiliza algún programa que permita administrar mejor el tiempo.
			Hábitos	15. Se gestiona con anticipación las actividades de cada día.
		Eficacia	Satisfacción laboral	16. El trabajo desempeñado contribuye al desarrollo de la vida cotidiana
			Responsabilidad	17. Se cumple con las actividades pese a las dificultades que se presenten. 18. Se respeta el horario laboral. 19. El trabajo que se realiza llena las expectativas del puesto
			Aptitudes	20. Las habilidades que se poseen permiten el buen desempeño de las tareas 21. El grupo de trabajo genera ambiente laboral agradable, sin dejar a un lado los objetivos que se tienen como equipo de trabajo.
		Eficiencia	Recursos físicos	22. Se cuenta con las herramientas y equipo de trabajo necesarios para realizar las tareas. 23. El equipo de trabajo con que se cuenta se encuentra en buenas condiciones.
			Cumplimiento de normas	24. Se utilizan correctamente los recursos que la organización provee para realizar las labores. 25. Las normas y tareas establecidas permiten mejorar el desempeño

### 3.1.7 Procedimiento de investigación

#### 3.1.7.1 Cronograma

Tabla 7

#### **Cronograma**

No	Actividades	Julio 2020				Agosto 2020				Septiembre 2020				Octubre 2020				Noviembre 2020			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Investigar sobre el tema de estudio e informar sobre título de investigación																				
2	Aprobación de tema de investigación																				
3	Verificación de la línea de investigación (Capítulo I)																				
4	Realizar planteamiento del problema para su entrega (Capítulo I)																				
5	Realizar la Justificación del tema a investigar (Capítulo I)																				
6	Realizar el Alcance de la investigación y los objetivos de las variables (Capítulo I)																				
7	Revisión de bibliografía																				
7	Realizar resumen de Capítulo 8 “La muestra” por tener enfoque Cuantitativo la investigación																				
8	Realizar la Fundamentación teórica (Capítulo II)																				
9	Entrega del árbol de categorías (variables a investigar)																				
10	Realizar y entregar vertebración e índice de la investigación																				
11	Realizar Marco Metodológico (Capítulo III)																				
12	Alcance y Diseño de la Investigación																				
13	Indicar cuál será la muestra																				
14	Verificar nuevamente variables y dónde se recabará la información, así como quiénes y cuándo se medirán, por medio de respuestas escritas, por medio de Escala de Likert																				
15	Revisión de literatura para localizar un instrumento que se acople a la necesidad de la investigación, en otros estudios ya realizados que permitirán sean medidas las variables de la presente investigación.																				

No	Actividades	Julio 2020				Agosto 2020				Septiembre 2020				Octubre 2020				Noviembre 2020			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
16	Realización del árbol de categorías que permitirá detectar las subcategorías e indicadores para la formación de un posible cuestionario																				
17	Contactar al autor del instrumento ya elaborado y aprobado por expertos, para solicitar autorización para poder utilizarlo																				
18	Enviar vía correo la autorización del autor del instrumento, donde indica que sí se autorizó su utilización																				
19	Realizar el instrumento en hoja de Word para darlo a conocer al Docente encargado																				
20	Realizar el instrumento de forma electrónica para que éste sea pasado a la población que se requerirá para el pilotaje																				
21	Enviar el instrumento electrónico vía correo al Docente encargado para su aprobación																				
22	Determinar el público al que se le aplicará el pilotaje																				
23	Iniciar con la prueba piloto, por medio de administrarla a una pequeña muestra permitirá asegurar la eficacia del instrumento																				
24	Revisión del instrumento y de la forma de administración que servirá para realizar cambios necesarios para que los participantes puedan responderlo con total seguridad y confianza.																				
25	Realizar los últimos cambios que se deben hacer para la entrega del instrumento definitivo																				
26	Obtención de permiso para aplicar el instrumento a la muestra real																				
27	Entrega del Capítulo III (completo)																				
28	Pasar el instrumento a la muestra que servirá para la investigación																				
29	Realizar base de datos de los 73 cuestionarios que se pasaron entre 6 empresas del sector eléctrico																				
30	Obtención de resultados por medio de la base de datos obtenida																				

### **3.1.8 Diseño y metodología**

#### **3.1.8.1 Frecuencia, porcentaje y gráficas:**

De acuerdo con la necesidad de obtener resultados que fueran confiables y medibles, según la muestra que se tomó para esta investigación, en el Cuestionario relacionado a la Gestión del Talento Humano y a la Productividad Laboral, se tomó en consideración realizar un análisis que permitiera reflejar estadísticamente dichos resultados. Por tal razón, se obtuvo la frecuencia (la cantidad de veces que puede repetirse una respuesta dentro de la encuesta respondida); así mismo, se consideró determinar el porcentaje, tomando cada una de las preguntas y se determinó el porcentaje de respuestas, en el total de la muestra. Así mismo, para una mejor comprensión y representación de los datos cuantitativos antes mencionados, se realizaron gráficas que permitieron dar a conocer dichos resultados.

#### **3.1.8.2 Tendencia central, dispersión y correlación:**

Debido a que el instrumento cuenta con 5 respuestas, donde se utilizó una Escala de Likert, se analizó estadísticamente los resultados de las respuestas de la población, por medio de medidas de tendencia central. Por tal razón, fue necesario calcular la Media (promedio de todos los datos numéricos); la Mediana (la posición central); y, la Moda (el valor que más se repitió en los resultados de la población). Además, se estableció la medida de dispersión, lo cual permitió la obtención del valor que dejara reflejar información sobre variabilidad de las dos variables que se estudiaron. Para realizar lo antes mencionado, se debió establecer el rango (la diferencia entre un valor máximo y uno mínimo de la muestra), así como la varianza y desviación estándar que permitió dar una representación de la variabilidad de los datos estadísticos; además de la dispersión, según la Media que se fuera reflejando. No obstante, el coeficiente de correlación lineal de Pearson permitirá responder sobre la existencia de relación entre la Gestión del Talento Humano y la Productividad, con lo que se refiere a este caso.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

#### **4.1.1 Proceso de aplicación del instrumento**

Para obtener la información requerida para desarrollar la investigación, se concertó una cita con cada uno de los Gerentes, de las seis empresas donde se consideraba se pasaría el instrumento (cuestionario) a sus colaboradores. El objetivo de la misma fue brindar toda la información necesaria para dar a conocer el estudio y de esta manera, obtener el permiso para que el siguiente paso se pudiera llevar a cabo sin ningún inconveniente. Luego de estar autorizado el instrumento, se procedió a solicitar la autorización para dar inicio con la entrega de este a los colaboradores. Dicho proceso se realizó en una semana, entre el 5 al 12 de noviembre, logrando obtener una muestra poblacional de 73 personas.

Luego de haberse obtenido la respuesta de 73 colaboradores, de seis distintas empresas del sector eléctrico, se procedió con la generación de la base de datos, la cual se ordenó, verificó, y desglosó todo lo concerniente a los lineamientos que se requerían para proceder a su entrega. Tal información se obtuvo por medio de una hoja electrónica que permitió reflejar datos, tales como las medidas de tendencia central y frecuencia de preguntas. Pero, antes de esta obtención de información, se hizo necesario conocer del programa de hojas electrónicas para reflejar toda la información antes indicada. Dicha información se dará a conocer a los encargados del proceso de graduación.

#### **4.1.2 Base de datos:**

Se obtuvo las respuestas a cada una de las 30 preguntas que se encontraban en el cuestionario, el cual se pasó a una muestra de 73 personas, para lo cual se generó la base de datos que a continuación se muestra:

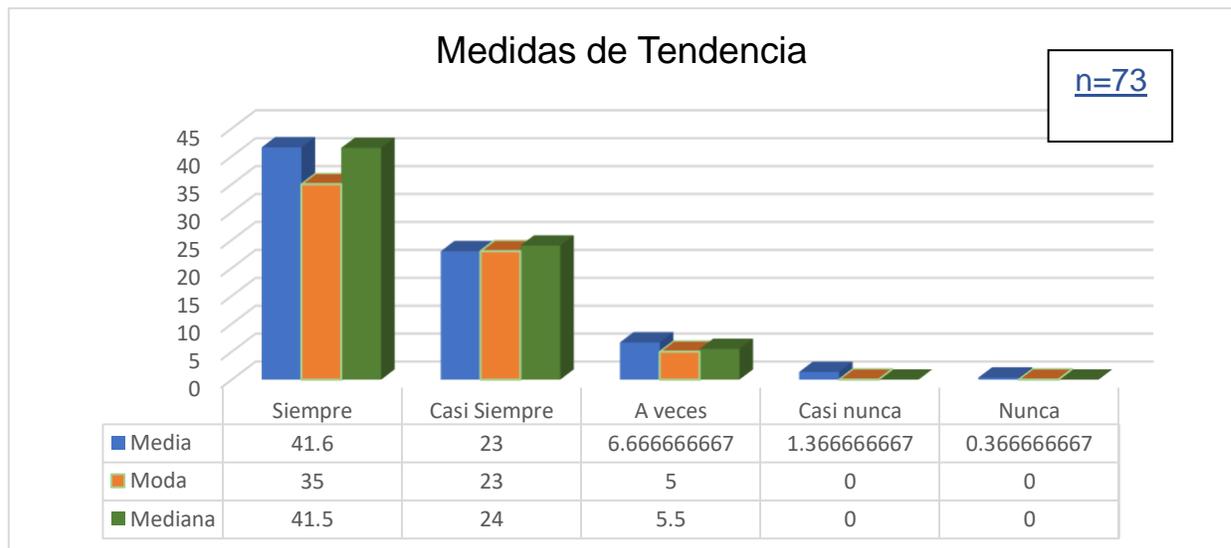
### 4.1.3 Análisis estadístico

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta que se pasó a una muestra poblacional de 73 colaboradores del sector eléctrico, con un nivel de confianza del 94%, en donde, para determinar los resultados cuantitativos, se presentarán por medio de gráficas y tablas que permitirán dar a conocer los resultados del estudio.

#### 4.1.3.1 Medidas de tendencia:

En cuanto a las medidas de tendencia, se presenta la siguiente gráfica:

**Gráfica 1:** Medidas de tendencia de las variables



*Fuente:* Elaboración propia sobre los resultados obtenidos en la presente investigación.

Esto nos da una explicación sobre:

**Media:** La Media de los datos obtenidos indica que existe un valor de 41.6 en las respuestas “Siempre”; un valor de 23 en las respuestas “Casi Siempre”; un valor de 6.666666667 en las respuestas “A veces”; un valor de 1.366666667 en las respuestas “Casi nunca”; y, un valor de 0.366666667 en las respuestas “Nunca”.

**Moda:** En la Moda indica que existe un valor de 35 en las respuestas “Siempre”; un valor de 23 en las respuestas “Casi siempre”; y, un valor de 5 en las respuestas “A veces”.

**Mediana:** En la Mediana indica que existe un valor de 41.5 en las respuestas “Siempre”, un valor de 24 en las respuestas “Casi Siempre”; y, un valor de 5.5 en las respuestas “A veces”.

Esto permitirá encontrar que las medidas de tendencia central no presentan dispersión, lo que quiere decir que existe una elevada confiabilidad en las respuestas obtenidas. No obstante, la combinación de estas tres medidas nos ayudará a esperar una información promedio.

#### **4.1.3.2 Niveles del área de Gestión del Talento Humano:**

A continuación, se presenta información descrita sobre los niveles obtenidos en cuanto a la Gestión del Talento Humano en empresas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia:

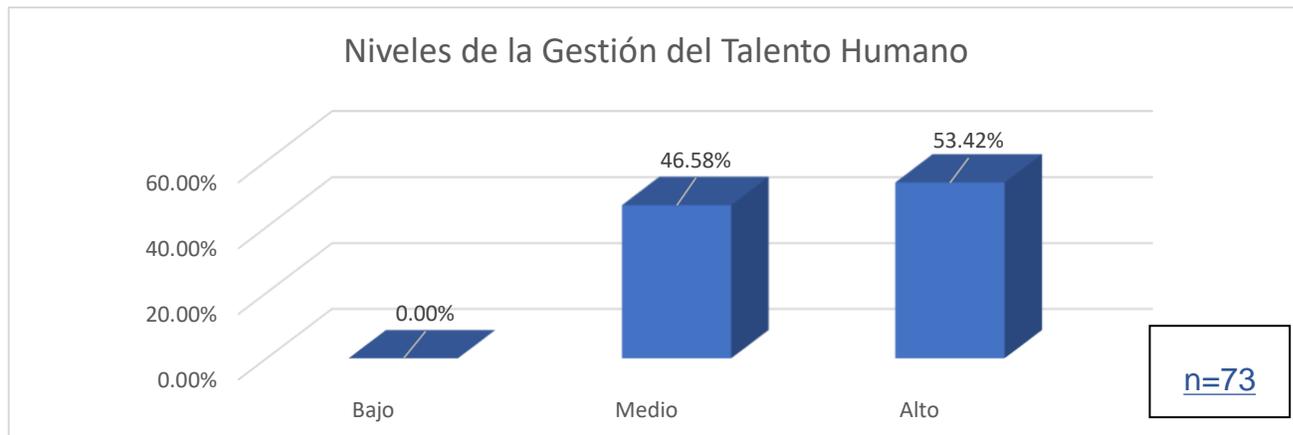
Tabla 8

#### ***Rango para obtención de niveles de Gestión del Talento Humano***

Preguntas	De la 1 a la 5			Muestra
	Bajo	Medio	Alto	
Intervalo	5 a 12	13 a 20	21 a 25	n=73

*Fuente:* elaboración propia, con datos obtenidos en la presente investigación

**Gráfica 2:** Niveles de la Gestión del Talento Humano



*Fuente:* elaboración propia, con datos obtenidos en la presente investigación

En la anterior gráfica se muestran los niveles que obtuvo la Gestión del Talento Humano, de acuerdo con los datos obtenidos; siendo estos: Nivel Medio, un 46.58% y Nivel Alto, un 53.42%. Esto permite reflejar que el nivel de cómo gestionó el área del Talento Humano en tiempos de pandemia en organizaciones del sector eléctrico es satisfactorio.

#### 4.1.3.3 Niveles de Productividad:

A continuación, se presenta información descrita sobre los niveles obtenidos en cuanto a la Productividad de los colaboradores de empresas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia:

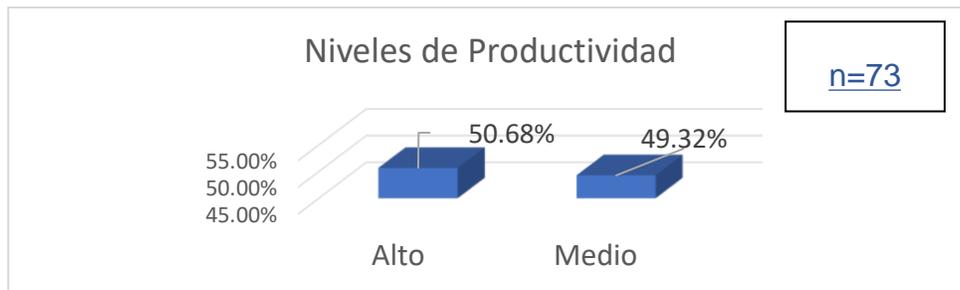
Tabla 9

#### ***Rango para obtención de niveles de Productividad***

Preguntas	De la 6 a la 30			Muestra
	Bajo	Medio	Alto	
Niveles				
Intervalo	25 a 58	59 a 91	92 a 125	n=73

*Fuente:* elaboración propia, basada en datos obtenidos en la presente investigación

### Gráfica 3: Niveles de productividad



*Fuente:* elaboración propia, basada en datos obtenidos en la presente investigación

Como un resultado global en cuanto a la Productividad se refiere, se obtuvo los resultados, por parte de los colaboradores, en que la productividad de los mismos se encuentra en un Nivel Alto, con el 50.68%; y, en un Nivel Medio, con el 49.32%, de las respuestas, siendo visto esto como un resultado satisfactorio de productividad en los colaboradores de empresas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia.

#### 4.1.3.4 Correlación entre Gestión del Talento Humano y Productividad

De esta manera, se puede decir que existe correlación entre el área de Gestión del Talento Humano y la Productividad, lo que permite un resultado satisfactorio para las empresas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia. No obstante, Balkin, Cardy & Gómez (2008) mencionan que apoyar a los colaboradores para que demuestren, por medio de acciones, los objetivos que tienen de acuerdo con su profesión fomentarán la productividad (p. 358). Esto da a comprender que, si el área de Gestión del Talento Humano lleva a cabo procesos efectivos, logrará resultados favorables, lo que permitirá una productividad en los colaboradores de niveles altos, tal como se presentó en los resultados adquiridos en la encuesta.

Se pudo observar, también, cómo los colaboradores pueden estar sintiéndose en este período de pandemia, lo que da a conocer que el área de Gestión del Talento Humano ha trabajado arduamente para mantener estabilidad emocional y física a sus colaboradores. Tal como indica la OIT (2016), no existe organización que pueda tener

éxito y logros organizacionales alcanzados si no existen colaboradores motivados por el trabajo que realizan dentro de la empresa (p. 6). Esto lleva a la reflexión que, sin el recurso humano no puede haber productividad, pero para ello, debe existir colaboradores que sean capaces de llevar a cabo su labor dentro de la organización y posean las destrezas para realizar sus actividades.

Los retos que enfrentaron los colaboradores, en este tiempo de pandemia, fueron cruciales tanto para cada uno de ellos, como para las organizaciones, pues cada proceso que haya realizado el área de Gestión del Talento Humano dio un paso positivo que benefició a cada colaborador. “Estos retos individuales casi siempre reflejan lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto.” (Chiavenato, 2009, p. 20). Y tal como indica, Chiavenato (2009), la productividad de cada uno de los colaboradores se logrará por medio de la capacidad que cada uno tenga para realizar sus labores, así como del nivel de motivación que posean y sin dejar a un lado, la calidad de vida laboral que tengan (p. 24).

#### **4.1.4 Resultados descriptivos de las medidas de tendencia central para las variables Gestión del Talento Humano y Productividad:**

Dados los resultados anteriormente descritos en donde se encontró niveles altos de ambas variables, en el presente estudio se tomaron individualmente algunas preguntas relevantes donde pudo obtenerse respuestas en donde se encontraba cierta debilidad en la Gestión del Talento Humano y por lo mismo, en la Productividad de los colaboradores. Esto se refiere a que, de acuerdo con Armijos, Bermúdez, & Mora (2019), indican que toda empresa que busca alcanzar un posicionamiento sólido dentro del mercado requerirá satisfacer las exigencias de sus clientes externos y esto por la eficiencia del talento humano con la que cuenten (p. 164).

No obstante, la satisfacción de los colaboradores dependerá del éxito que las organizaciones quieran alcanzar. A lo cual, uno de los retos que el área de Gestión del Talento Humano tiene es reconocer el desempeño y gestionar las necesidades de

sus colaboradores, quienes son sus clientes internos, así de esta manera, obtener resultados favorecedores. Para lo cual se describe a continuación lo siguiente:

#### 4.1.4.1 Resultados descriptivos de las medidas de tendencia central para la variable Gestión del Talento Humano:

Posteriormente a la generación de los resultados, se tomaron en consideración dos preguntas de la variable “gestión del talento humano”, las cuales serán preguntas significativas para la presente investigación y correlación con la variable “productividad”, dichas preguntas son:

1. Pregunta No. 3: El desempeño laboral es reconocido.
2. Pregunta No. 4: Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización.

En la Pregunta No. 3, el desempeño laboral es reconocido, se logró constatar que el mismo no se considera reconocido en su totalidad; debido a que el resultado de esta pregunta muestra que el 20.55% respondieron “Siempre”; el 35.62% respondieron “Casi Siempre”; el 28.77% respondieron “A veces”; y, el 15.07% respondieron “Casi nunca”. A continuación, se muestran los resultados de dichas respuestas:

Tabla 10

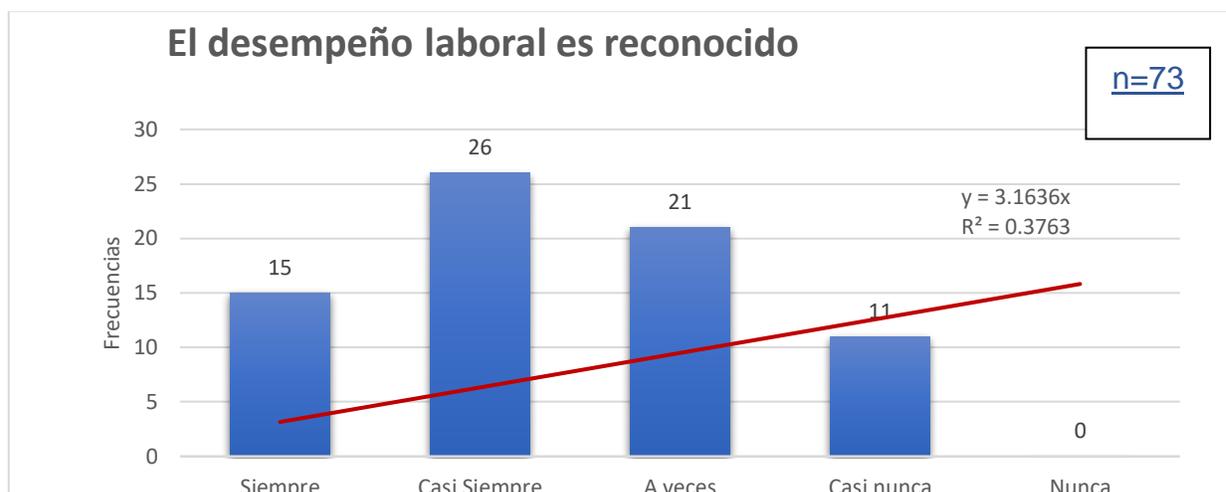
#### ***Pregunta 3. El desempeño laboral es reconocido.***

	Frecuencia	Porcentaje	Muestra
Siempre	15	20.55%	n=73
Casi Siempre	26	35.62%	
A veces	<b>21</b>	<b>28.77%</b>	
Casi Nunca	<b>11</b>	<b>15.07%</b>	
Nunca	0	0.00%	
Total	73	100.00%	

*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020.

A continuación, se presenta una gráfica que refleja los resultados del anterior detalle, donde se especifican las respuestas a dicha pregunta:

**Gráfica 4:** Pregunta 3. El desempeño laboral es reconocido.



*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020.

La anterior gráfica refleja un porcentaje de insatisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a que no se les reconoce su desempeño laboral, por parte del área de Gestión del Talento Humano, indicando una necesidad que sería conveniente resaltar y tomar en consideración por parte del área de Gestión de Talento Humano, para generar mejores resultados a futuro.

En la Pregunta No. 4, se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización, se logró constatar que el 32.88% respondieron “Siempre”; el 35.62% respondieron “Casi Siempre”; el 26.03% respondieron “A veces”; el 2.74% respondieron “Casi nunca”; y el 2.74% respondieron “Nunca”. A continuación, se muestran los resultados de dichas respuestas:

Tabla 11

***Pregunta 4. Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización.***

	Frecuencia	Porcentaje	Muestra
Siempre	24	32.88%	n=73
Casi Siempre	26	35.62%	
A veces	<b>19</b>	<b>26.03%</b>	
Casi Nunca	<b>2</b>	<b>2.74%</b>	
Nunca	<b>2</b>	<b>2.74%</b>	
Total	73	100.00%	

*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

A continuación, se presenta una gráfica que refleja los resultados del anterior detalle, donde se especifican las respuestas a dicha pregunta:

**Gráfica 5:** Pregunta 4: Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización.



*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

La gráfica anteriormente presentada refleja un valor de insatisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a que, por parte del área de Gestión del Talento Humano, no se está gestionado correctamente las necesidades de los colaboradores, por lo que cabe mencionar, esta área debería reconsiderar cómo está gestionando para que los colaboradores se encuentren satisfechos de la labor que la misma lleva a cabo, para el bienestar de los empleados.

#### **4.1.4.2 Resultados descriptivos de las medidas de tendencia central para la variable Productividad:**

Así mismo, para la variable “productividad, se tomaron los resultados de dos preguntas específicas, las cuales se consideraron eran significativas para la presente investigación, las cuales pueden correlacionarse con la variable “gestión del talento humano”, siendo las siguientes:

1. Pregunta No. 18: Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.
2. Pregunta No. 29: Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

En la Pregunta No. 18, se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación, se logró constatar que el 50.68% respondieron “Siempre”; el 35.62% respondieron “Casi Siempre”; el 10.96% respondieron “A veces”; y, el 2.74% respondieron “Casi nunca”. A continuación, se muestran los resultados de dichas respuestas:

Tabla 12

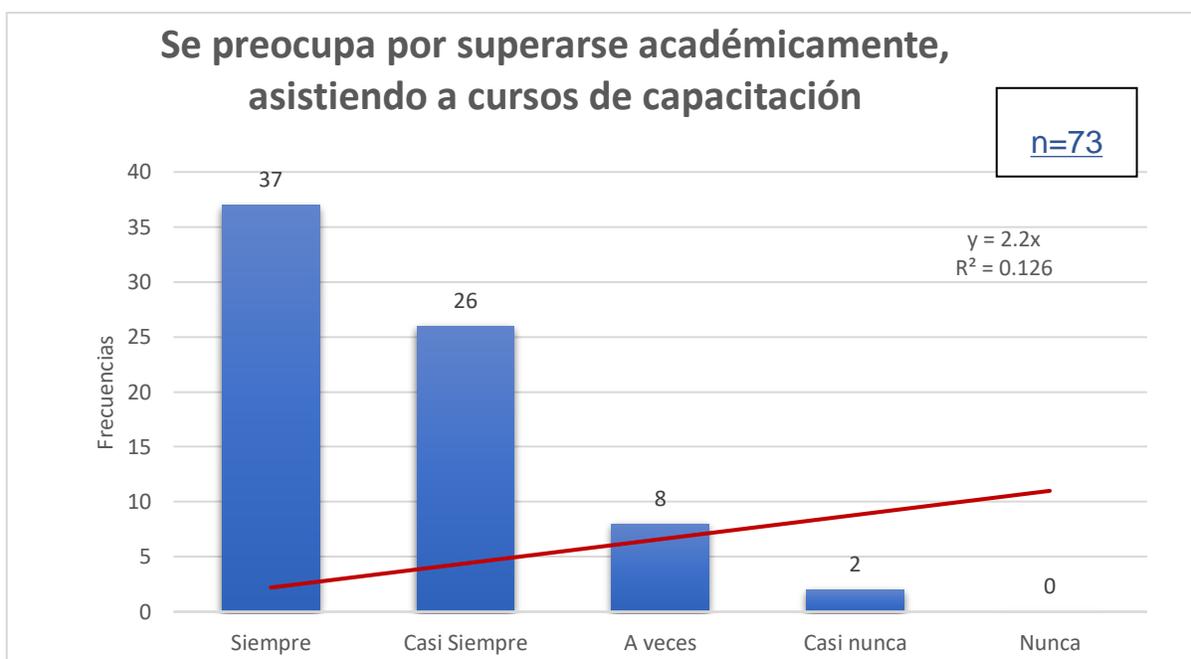
**Pregunta 18. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Muestra
Siempre	37	50.68%	n=73
Casi Siempre	26	35.62%	
A veces	8	10.96%	
Casi Nunca	2	2.74%	
Nunca	0	0.00%	
Total	73	100.00%	

Fuente: elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

Así mismo, se presenta la siguiente gráfica que refleja los resultados del anterior detalle, donde se especifican las respuestas a dicha pregunta:

**Gráfica 6.** Pregunta 18: Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.



Fuente: elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

Con lo anteriormente detallado, se pudo observar que los colaboradores no se encontraron motivados para superarse académicamente, por medio de capacitaciones, para lo cual es un método efectivo que podría generar más conocimiento y por ende generar más productividad en el colaborador. Sobre los resultados de varios estudios que a lo largo se han realizado, se menciona, en lo particular, “Gestión del aprendizaje y carrera de los empleados en tiempo real y durante todo el ciclo de vida del empleado, implantando nuevos modelos de formación y desarrollo ligados que aseguren la transferencia, el crecimiento y el desempeño. (Peñaler, 2017, parr. 5).

Esto lleva a detectar la necesidad que se tiene de que los colaboradores deseen capacitarse, para que los objetivos de la organización logren alcanzarse y por lo mismo, la satisfacción laboral se refleje en los resultados que presenten.

En la Pregunta No. 29, Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo, se logró constatar que el 47.95% respondieron “Siempre”; el 32.88% respondieron “Casi Siempre”; el 16.44% respondieron “A veces”; y, el 2.74% respondieron “Casi nunca”. A continuación, se muestran los resultados de dichas respuestas:

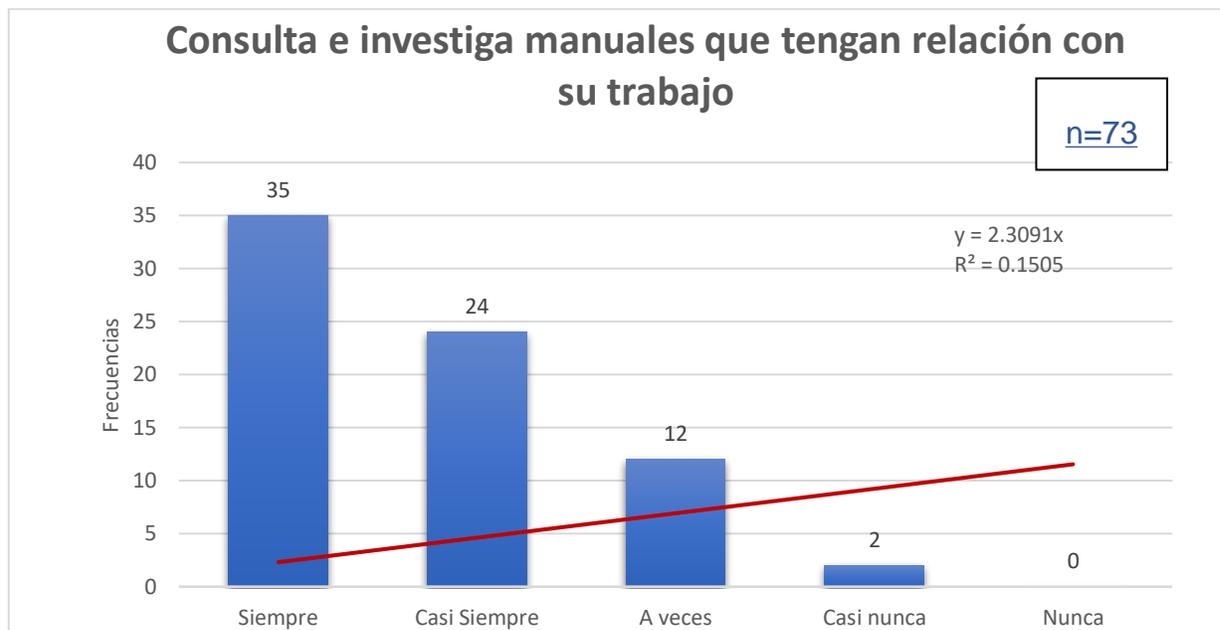
Tabla 13

***Pregunta 29. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Muestra
Siempre	35	47.95%	
Casi Siempre	24	32.88%	
A veces	<b>12</b>	<b>16.44%</b>	n=73
Casi Nunca	<b>2</b>	<b>2.74%</b>	
Nunca	0	0.00%	
Total	73	100.00%	

*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

**Gráfica 7:** Pregunta 29. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.



*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

Lo anteriormente descrito en la tabla y gráficas puede dar a conocer que los colaboradores presentan cierto desinterés por conocer los manuales que tengan relación con el puesto de trabajo, lo que hace pensar que puede afectar la productividad de los colaboradores, por el hecho de no conocer a profundidad las necesidades del puesto y por lo mismo, cómo las actividades deben llevarse a cabo, lo que podría generar bajo nivel de productividad diaria.

A continuación, se presenta una tabla en donde se unifican las preguntas significativas para la presente investigación y que permitió dar a conocer la relación entre la Gestión del Talento Humano con la Productividad en los colaboradores y cómo podría afectar la forma de gestionar el área de Gestión de Talento Humano, para que la productividad de los colaboradores no disminuya, más bien, pueda aumentar y contribuir a que la organización alcance sus metas.

Tabla 14

**Cuadro unificado de preguntas que se evaluaron**

No. Preguntas		Frecuencias					Porcentajes				
No.	Descripción	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Gestión del Talento Humano											
3	El desempeño laboral es reconocido.	15	26	21	11	0	20.55%	35.62%	28.77%	15.07%	0.00%
4	Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización	24	26	19	2	2	32.88%	35.62%	26.03%	2.74%	2.74%
Productividad											
18	Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación	37	26	8	2	0	50.68%	35.62%	10.96%	2.74%	0.00%
29	Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo	35	24	12	2	0	47.95%	32.88%	16.44%	2.74%	0.00%

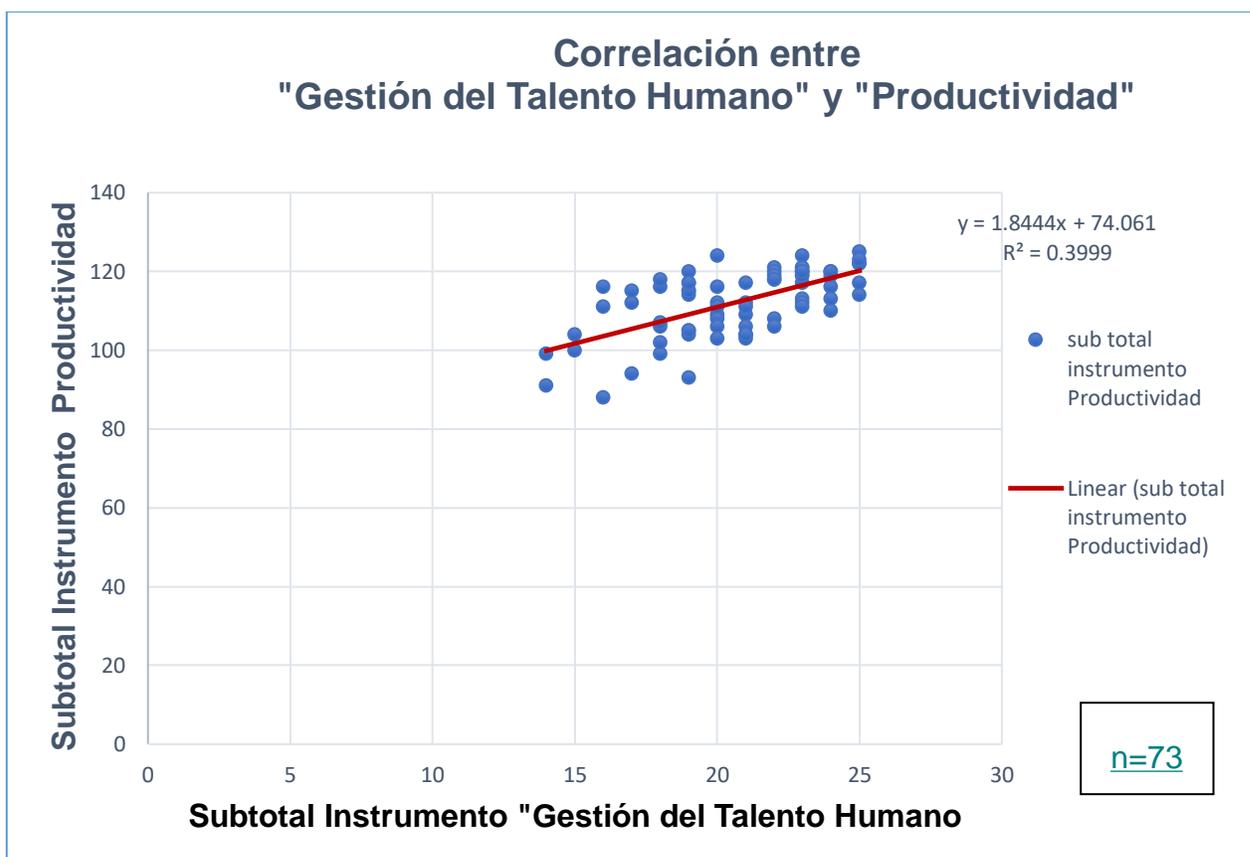
*Fuente:* elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

Se puede mostrar la necesidad que los colaboradores pueden llegar a tener en que se valore su desempeño y esto puede provocar desmotivación, baja estima, entre otros, tal como lo indica Chiavenato (2011), sobre las necesidades de autorrealización, momento en el cual la persona es motivada a utilizar todo su potencial y de esta forma desarrollarse continuamente en toda su trayectoria profesional, provocando necesidad de superación (p. 44). No olvidar que, según Maslow, existen jerarquías de necesidades que el ser humano requerirá a lo largo de su vida para autorrealizarse. Esto permitirá que todo colaborador produzca y mantenga su desempeño óptimo para una obtención de efectivos resultados.

#### 4.1.4.3 Estadística inferencial. Correlación lineal de las dos variables.

El coeficiente de correlación lineal de Pearson permitirá responder sobre la existencia de relación entre la Gestión del Talento Humano y la Productividad, en este caso. Por tal razón, se observa que la correlación sobre los datos de los subtotales de los instrumentos de "Gestión del Talento Humano" con el de "Productividad", refleja ser positiva. Con esto se pudo notar que hay una correlación moderada entre las puntuaciones, por encontrarse en valor de 0.4 a 0.69, lo cual lleva a que sea una relación fiable. A continuación, se presenta la siguiente gráfica que ilustra lo anteriormente descrito:

**Gráfica 8:** Estadística inferencial. Correlación lineal.



Fuente: elaboración propia, tomada de los resultados de la encuesta realizada en el año 2020

#### **4.1.5 Discusión**

De acuerdo con la investigación realizada para encontrar resultados que permitieran reflejar necesidades para mejorar la gestión administrativa del talento humano dentro de organizaciones del sector eléctrico, se puede decir que se han encontrado trabajos anteriores, para lo cual se puede decir que existe una elevada correlación de la gestión del talento humano con la productividad laboral. Así mismo, se dan a conocer los resultados significativos que pueden demostrar la importancia de que exista una relación directa y efectiva entre el área de Gestión de Talento Humano y la productividad laboral.

Para Chiavenato (2009), toda organización necesita de gestores que sepan administrar para que estas empresas sean eficientes y eficaces. Es de esta forma en donde la presente investigación demuestra resultados en nivel alto de satisfacción en cuanto a cómo gestionó el área de Gestión del Talento Humano. Así mismo, considerando la obtención de niveles altos de productividad en los colaboradores, siendo éste también satisfactorio para las organizaciones, se puede observar que la relación entre ambas variables es demostrable su correcto manejo del personal, así como de la forma de gestionar para que la productividad se mantuviera en niveles altos, permitiendo generar una organización eficiente y eficaz.

De acuerdo con la investigación de Ventura (2020), en su artículo “Gestión administrativa y motivación en la producción de una empresa de productos naturales, 2020”, menciona que, para que la productividad se genere en las organizaciones, se requiere que los que gestionan al talento humano posean competencias adecuadas para el puesto y de esta manera apliquen el don de mando (p. 46). Esto permite comprender que esa correlación entre Gestión del Talento Humano y Productividad permite que las organizaciones posean colaboradores que apoyan al desarrollo de la organización y demuestran tomar acciones positivas para alcanzar los objetivos, por medio de ese arduo trabajo que se proponen para mantener la estabilidad económica y tomando en consideración la pandemia, para mantener la estabilidad emocional y

física de cada uno de los integrantes de la organización. También, Vásquez y Zurita (2021), en su investigación en cuanto a la correlación que existe entre la gestión administrativa y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, en la región San Martín, permite dar a conocer la importancia de esa correlación que permite valorar la eficiencia de la gestión; y comparando resultados, los mismos permiten confirmar la importancia y dependencia entre variables.

Pero, existe una variable que es el reconocimiento del desempeño de los colaboradores, el cual, según los resultados, se reflejan estar bajos en la presente investigación, para lo cual será necesario considerar como punto de partida para que esta variable pueda tomarse en consideración a futuro y de esta manera, en tiempos de pandemia, el desempeño sea considerado una prioridad dentro de las organizaciones, pues gracias al desempeño que los colaboradores demuestren es como la eficiencia de la organización reflejará a sus clientes. Además, reflejará a sus clientes internos el mérito que deben tener de ser considerados pilares dentro de la organización.

Tal como (Balkin, Cardy, y Gómez, 2008), “La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior” (p. 259). Esto indica la necesidad de la aplicación de la evaluación del desempeño, lo que permitiría considerar los logros de los colaboradores para futuras promociones, recompensas, o bien, en su calidad de mejoría, para capacitaciones que permitan el desarrollo y mejoramiento de competencias para un mejor desempeño de las atribuciones de esos puestos clave.

Las variables que Escobar (2019) investigó en su estudio considera, también, que la relación de las variables de gestión administrativa y productividad laboral dependen entre ellas, existiendo una conexión favorable para que las organizaciones consideren un hecho la gestión eficaz y eficiente al momento de administrar el recurso humano que poseen. Ahora bien, en tiempo de pandemia será presindible gestionar correctamente al talento humano para evitar imprevistos que desestabilicen la gestión.

## CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

A pesar de las adversidades que se vivenciaron a nivel nacional, debido a la pandemia, a lo largo de la presente investigación, se pudo demostrar el objetivo general del estudio. De acuerdo con los resultados reflejados, el cual se realizó por medio de un modelo cuantitativo y correlacional, donde se investigó dos variables de importancia en las organizaciones que permitieran esclarecer si existía relación entre ellas, se evidenció que existe una cercana y necesaria relación entre el área de Gestión del Talento Humano y la Productividad de los colaboradores de empresas nacionales que se alinean en el sector eléctrico, permitiendo así lograr el objetivo de esta investigación, el cual fue encontrar dicha relación, por lo que se pudo concluir en lo siguiente:

1. Tomando el primer objetivo específico que la presente investigación quiso demostrar, la cual era sobre la identificación de los niveles de gestión del talento humano, así como de la productividad en los colaboradores que pertenecen a empresas guatemaltecas y que se dedican a lo referente al sector eléctrico, se encontraron claros resultados que, en lo particular, el área de Gestión del Talento Humano posee un elevado porcentaje de aceptación por parte de los colaboradores, considerándose ser una creciente influencia en el desarrollo e implementación de estrategias competitivas que favorecieron tanto al colaborador como a la empresa.

Cabe resaltar que, a pesar de existir cierto porcentaje en el nivel medio, según lo reflejado en las gráficas, esto no afectó sobremanera la gestión que se haya realizado para contribuir con los logros de las organizaciones y alcance de sus metas, lo que permitió, como parte positiva, verificar dónde se encontraba esa debilidad para que se considerara fortalecer; esto, por medio de la identificación de líneas de acción principales o básicas, lo que permitiría contribuir en cumplir

metas, es decir, identificar y analizar oportunidades y amenazas, por medio de sus fortalezas y debilidades, para reducir o bien eliminar las amenazas y debilidades que se hayan presentado.

2. Otro objetivo específico que se pretendió demostrar fue si existía relación entre el área de Gestión del Talento Humano con la productividad en los colaboradores, en tiempos de pandemia. Para lo cual, los resultados fueron favorecedores, pues se pudo demostrar positivamente esa relación, comprendiendo que por medio de las estrategias y acciones que lleven a cabo el área de Gestión del Talento Humano es que podrían obtener resultados favorecedores por parte de los colaboradores, para lo cual sería una productividad eficiente y eficaz.

Esto llevó a comprender la importancia que el capital humano es para las organizaciones, mas, tomando en consideración que fue un año difícil en donde se tomaron retos para tratar de lograr la satisfacción en los colaboradores, así como de mantener una estabilidad emocional y física, sabiendo que se estaba pasando por situaciones nunca antes experimentadas y que a pesar de ello, la gestión que se realizó fue la adecuada y sobre todo alentadora para que los colaboradores se sintieran motivados y así su productividad fuera la esperada.

3. Por último, se quiso dar a conocer si las estrategias que el área de Gestión de Talento Humano llevó a cabo inciden en la productividad laboral, en tiempos de pandemia. Al respecto, cabe mencionar que se evidenciaron datos positivos que demostraron que las estrategias tomadas pueden demostrar que su capacidad ha sido de beneficio para la organización y de satisfacción por parte de los colaboradores, considerándose que el sistema de trabajo de alto desempeño pudo fomentar colaboradores con un desempeño mejor. Por tal razón, se puede decir que el área de Gestión de Talento Humano pudo ser capaz de lograr una contribución medible para la estrategia organizacional.

No obstante, se encontraron procesos por parte de la gestión en donde los colaboradores se mostraron desmotivados por cómo manejaron o accionaron ciertos aspectos sobre el reconocimiento del desempeño. Así mismo, los resultados obtenidos en cuanto a que los colaboradores se sintieron desmotivados y con poco ánimo e iniciativa de superación profesional, tomando en consideración que el capital humano motivado desearía continuar superándose, pues por medio de ello es que su productividad sería favorecedora y su superación permitiría satisfacer necesidades por parte de ellos mismos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- **A los investigadores que pretendan realizar futuros estudios relacionados con la relación del área de Gestión del Talento Humano y la Productividad en empresas guatemaltecas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia:**

Continuar con estudios similares que aborden el tema tratado en la presente investigación, donde se emplee metodologías mejoradas o diferentes, así como avanzadas, considerando la creación de un instrumento que permita localizar las necesidades que se pretenden investigar, por medio de preguntas estratégicas que demuestren resultados donde aclaren y respondan a las preguntas de investigación. Esto, debido a que el instrumento que se utilizó fue solicitado al autor, para ser el que apoyaría a esta investigación.

Así mismo, se debe considerar que el trabajo de campo pueda realizarse de mejor manera, tomando en cuenta que la crisis que se ha vivido a nivel nacional, debido a la pandemia Covid-19 ha afectado la realización de dicha labor, obligando el distanciamiento de los seres humanos, para evitar riesgos de contagio del virus, ya que se tuvo que pasar el instrumento virtualmente. Es por esta razón que es recomendable que el investigador realice un análisis exhaustivo y estratégico para

llevar a cabo esta fase, permitiendo realizarlo de forma segura y con el tiempo necesario y adecuado.

No obstante, el investigador pueda desarrollar un proyecto de intervención que permita a las organizaciones del sector eléctrico continuar con el desarrollo óptimo, específicamente, para que el área de Gestión de Talento Humano no se vea delimitado de estrategias idóneas para su buen desempeño y que por medio de la eficiente gestión que realice dicha área, con ayuda de los proyectos de desarrollo que se presenten, las organizaciones continúen con su gestión de forma eficiente y de esta manera, pueda presentar resultados satisfactorios a nivel empresa.

- **A los centros universitarios y estudiantes que pretenden realizar investigaciones sobre la relación del área de Gestión del Talento Humano con la Productividad de los colaboradores para beneficio de las organizaciones:**

Que los centros universitarios continúen apoyando e incentivando a los estudiantes a ser mejores profesionales e investigadores, que puedan ser parte de las mejoras continuas en el país; así mismo, continuar con el avance de estudios científicos relevantes para nuestra sociedad que contribuyan con el desarrollo profesional y organizacional, por medio de investigaciones de alto impacto. Además, se contemplen acciones de cambio en las áreas de Gestión del Talento Humano para contribuir con la productividad y, por ende, con el alcance de metas organizacionales.

- **A las empresas guatemaltecas del sector eléctrico, en específico el área de Gestión del Talento Humano:**

Tomando en consideración los niveles de Gestión del Talento Humano y de la productividad de los colaboradores, será necesario localizar y analizar las debilidades y amenazas internas que las organizaciones puedan estar experimentando, encontrando las principales acciones necesarias para asegurar que los sistemas de

Gestión del Talento Humano fomenten en los colaboradores las buenas prácticas, habilidades y conductas necesarias que permitan alcanzar las metas estratégicas para una buena y considerable gestión, la cual permita alcanzar el mejor desempeño en los colaboradores.

Así mismo, localizadas las debilidades y amenazas internas, crear, por medio del área de Gestión del Talento Humano, un sistema de trabajo que genere un alto desempeño, por medio de prácticas de administración de talento humano que permita generar colaboradores eficientes y efectivos, considerando que la tecnología en la actualidad se encuentra muy avanzada y permitiría generar beneficios a las organizaciones; además, con su uso se podrían implementar estrategias que permitan generar productividad y mejorar procesos para alcanzar el desempeño deseado en los colaboradores.

Que el área de Gestión del Talento Humano reconsidere las acciones tomadas para que las estrategias sean analizadas nuevamente y localicen en dónde puedan estar fallando y de esta manera, contribuir a las mejoras de los procesos que se llevan a cabo en dicha área, lo que permitirá un mejor desempeño y generación de motivación a los colaboradores, considerando el valor que el capital humano es para una organización y sabiendo que es el pilar para que la misma se mantenga a flote, se pueda alcanzar los objetivos de la organización.

Para ello, se propone la creación de un proyecto implementación de un plan de capacitación virtual, por medio de la utilización de la tecnología que permita contribuir con el mejoramiento del desempeño del personal, así como de generar profesionales idóneos para desarrollar las atribuciones que el puesto requiera, de la mejor manera posible, con el equipo acorde a sus necesidades, lo que contribuiría a alcanzar las metas propuestas, gracias a las capacitaciones que las organizaciones puedan realizar para que los colaboradores se motiven y sean más productivos. Esto, debido a la limitante que el tiempo de pandemia pueda generar y ocasione distanciamiento social.

Esto quiere decir que el área de Gestión del Talento Humano tenga la capacidad de detectar y analizar las necesidades de la organización, para luego crear un plan de capacitación y de esta forma poder ejecutarlo de la mejor manera posible, por medio de la implementación de acciones de mejora y de nuevas estrategias que contribuyan con el desarrollo del proyecto de capacitación, por medio de la tecnología que se pretenderá utilizar, y de esta forma, el reconocimiento del desempeño del colaborador sea producto de la motivación que todo equipo de trabajo necesita para desarrollarse dentro de una organización.

El objetivo de este proyecto es que los colaboradores no estén expuestos a contagios por permanecer en aglomeraciones como las que pueda provocar una a nivel nacional; así mismo, puedan capacitarse en un espacio y tiempo a su elección, sin dejar a un lado la interacción que deba existir con el capacitador, permitiendo de esta manera, lograr el objetivo que cada una de las áreas se haya propuesto para mantener capacitados a todo su personal a cargo, lo cual generará la motivación de los colaboradores para desarrollarse de acuerdo con las necesidades de su puesto.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL POR MEDIO DE CAPACITACIONES VIRTUALES, A COLABORADORES DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE PANDEMIA**

De acuerdo con la investigación realizada con una muestra de 73 colaboradores pertenecientes a empresas del sector eléctrico, se determinó que existen deficiencias en lo que respecta al reconocimiento del desempeño, por lo que se debe realizar las bases necesarias que dirijan una ruta objetiva y estructurada que permita reflejar el reconocimiento de desempeño de los colaboradores.

#### **6.1 ANÁLISIS DE PARTICIPANTES**

El siguiente análisis de participantes se considera ser relevante para la implementación del proyecto de Reconocimiento del Desempeño por medio de Capacitaciones Virtuales para colaboradores del sector eléctrico, en tiempos de pandemia; ya que se refleja necesidades y/o involucramientos individuales de cada actor, donde a su vez, forman parte importante para el desarrollo de este proyecto. Dicho análisis marca el compromiso que cada una de las áreas participantes debe llevar a cabo para que exista cambio en las deficiencias encontradas en el estudio realizado.

Por tal razón, en la siguiente matriz se describe el análisis de actores que intervendrán en el proyecto a realizarse. Para lo cual se da a conocer el rol, la relación que tiene, la evidencia de la importancia de cada actor, así como los recursos necesarios para que el proyecto se pueda llevar a cabo. Así mismo, está enfocado en la búsqueda de actores que formarán parte del desarrollo del proyecto y, por ende, del desarrollo de la organización, pues el objetivo es encontrar la forma de promover el reconocimiento del desempeño, con ayuda de áreas específicas que aporte y apoyen el proyecto.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se enfatiza que los participantes darán vida al proyecto, pues serán parte de su desarrollo y que éste se pueda llevar a cabo dentro de las organizaciones del sector eléctrico, o bien, pueda otro giro de empresa tomarlo para incorporarlo a su plan estratégico. Importante será se identifiquen los problemas y determinar cuál será el central y de esta forma, las causas que hayan provocado los problemas que la organización esté experimentando con sus colaboradores.

Debido a los resultados anteriormente descritos en el análisis, se pudo observar las debilidades que el área de Gestión de Talento Humano tiene en cuanto al reconocimiento del desempeño en los colaboradores del sector eléctrico y que probablemente un factor importante, pudo haber sido la pandemia que se vive en todo el país. La insatisfacción de los colaboradores porque no se le reconozca su desempeño puede provocar baja productividad, lo que contribuiría negativamente en la eficiencia que toda organización desea y se proyecta dentro de sus estrategias para mantener un estatus de reconocimiento a nivel departamental o nacional.

Por tal razón, es necesario analizar qué actores pueden contribuir y regir en un proyecto que permita elevar los estándares de gestión de Talento Humano dentro de las organizaciones. Estos actores serán el reflejo de una buena comunicación y gestión que permita el buen desempeño de la organización como de cada uno de los colaboradores que la integran. Para lo cual se detalla cada uno de ellos, de los roles y objetivos que permitan el funcionamiento eficaz de la propuesta del proyecto, así como de esa relación y jerarquización para que se pueda llevar a cabo dicho proyecto, no dejando a un lado la importancia que las leyes nacionales rigen para que se respeten cada uno de los derechos y obligaciones que los patronos tienen y que los colaboradores gozan.

Tabla 15

**Análisis de participantes**

Categoría	Actor	Rol y Objetivo	Relación predominante	Jerarquización de su poder	Recursos y mandatos
Jurisdicción Nacional:  Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo	Enlace que se encarga de velar porque se cumplan los derechos de los trabajadores	Para el actor es indiferente si en la organización se llevan a cabo capacitaciones al personal	Ato, permite dar a conocer los derechos y obligaciones de los colaboradores	Descripción de obligaciones del patrono  Código de Trabajo que permitirá respetar tanto los derechos como obligaciones del patrono y de los colaboradores
Jurisdicción Nacional:  Acuerdo Gubernativo 1031-88	Presidencia de la República	Encargado de emitir el acuerdo que rija el reglamento de clasificación de puestos y administración de salarios de la institución	De importante relación con la institución, pues el acuerdo gubernativo debe llevarse a cabo sin infringir sus artículos	Alto, ya que debe respetarse cada uno de los artículos estipulados dentro del Reglamento de clasificación de puestos y administración de salarios	Detalle de cada una de las obligaciones que deben llevarse a cabo para que el reglamento se cumpla  Acuerdo Gubernativo 1031-88, donde se autorizó el Reglamento de clasificación de puestos y administración de salarios de una de las instituciones del sector eléctrico.
Jurisdicción Nacional	Universidades Nacionales  Empresas privadas encargadas de capacitación, asesoría y	Capacitar a los colaboradores designados por parte de la organización, para llevar a cabo cualquiera de los cursos o diplomados que se requieran para	Las universidades o empresas de formación de personas están interesadas en potenciar las competencias de las personas, permitiendo el	Alto, impartirá la enseñanza de los colaboradores para que éstos sean más competentes	Conocimientos Capacitadores Materiales didácticos y audiovisuales Instalaciones

	formación de personas	ser más productivo en su puesto de trabajo.	desarrollo de la organización y el reconocimiento de la institución educativa		
Jurisdicción Local:  Gerencia General	Gerente General	Persona que se encarga de realizar todas las autorizaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto	Alto interés en mantener talento humano de alto desempeño para alcanzar los objetivos de la organización.	Alto, ya que por medio del alto mando se podrá desarrollar el proyecto, con su autorización	Autorizaciones de solicitudes de capacitación y de cambio para la actualización de descriptores de puestos
Jurisdicción Local:  Gerencia de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Persona que se encarga de gestionar todo lo concerniente a los procesos de Gestión del Talento Humano, en lo particular, a procesos que permitan que el colaborador mantenga su productividad, por medio del reconocimiento de su desempeño y de las capacitaciones necesarias para la realización de sus tareas dentro de su puesto de trabajo.	Elevado interés en captar capital humano con altas capacidades para ocupar puestos que le requieren se cubra y desarrollen profesionalmente y para obtener las mejores metas en el puesto.	Alto, por medio de los procesos que se lleven a cabo en el departamento es que se lograrán los objetivos del proyecto.	Personal apto para la gestión de capacitación y actualización de documentación para que se pueda llevar a cabo el proyecto
Jurisdicción Local:  Jefatura de Capacitación	Jefe de Capacitación	Coordinar la planificación de los procesos que se llevan a cabo para poder realizar las capacitaciones virtuales a los colaboradores que requieren nivelar destrezas, capacidades, etc.	Por medio del actor se realizará el programa de capacitación donde elaborará programas de capacitación basados en requerimientos de necesidades de capacitación.	Alto, por medio de sus procesos se podrá llevar a cabo las capacitaciones, lo que permitirá generar a los colaboradores competencias nuevas, o bien, reforzar las ya obtenidas con la enseñanza educativa anteriormente	Material didáctico Capacitadores

				realizada por parte de ellos	
Jurisdicción Local:  Jefatura de Informática	Jefe de Informática	Coordinar la planificación requerida para que se lleven a cabo las capacitaciones virtualmente, en coordinación con el jefe de Capacitación	Permitirá un enlace entre la capacitación por medio del manejo de la tecnología como herramienta de apoyo para el desarrollo del proyecto.	Medio, ya que brindará apoyo tecnológico, mantenimiento a equipos y si fuese el caso, obtención de equipo de cómputo u otro producto tecnológico necesario para las capacitaciones.	Conocimiento Capacitadores Equipo de cómputo Proyector
Jurisdicción Local:  Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo	Sindicato de Trabajadores	Grupo de trabajadores que se encargan de velar porque se cumplan los derechos de los compañeros de trabajo, según reglamentos internos, como lo es, en su caso, el pacto colectivo de trabajadores	Apoyará en el seguimiento del proyecto y que exista igualdad de derechos para llevarse a cabo.  Podrá obstaculizar en algún momento el proceso si no se respetan los derechos del colaborador de poder capacitarse para optar al plan de desarrollo profesional.	Medio, por velar por los derechos de los trabajadores y que se cumplan los convenios autorizados.	Apoyo en difusión para velar por los derechos de los colaboradores.  Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de cada una de las organizaciones que lo posean, el cual puede regir en muchas de las decisiones que se requieran tomar.
Jurisdicción Local:  Personal de la organización	Colaboradores	Personas que tendrán el derecho de optar a ser parte del proyecto de capacitación virtual, para que de esta forma pueda obtener certificaciones que le permitan mejoras dentro de la organización	Actor relevante, objeto del desarrollo del proyecto.	Bajo, por no tener jerarquía de poder para que se lleve a cabo el proyecto.	Interés en participar en proyecto.

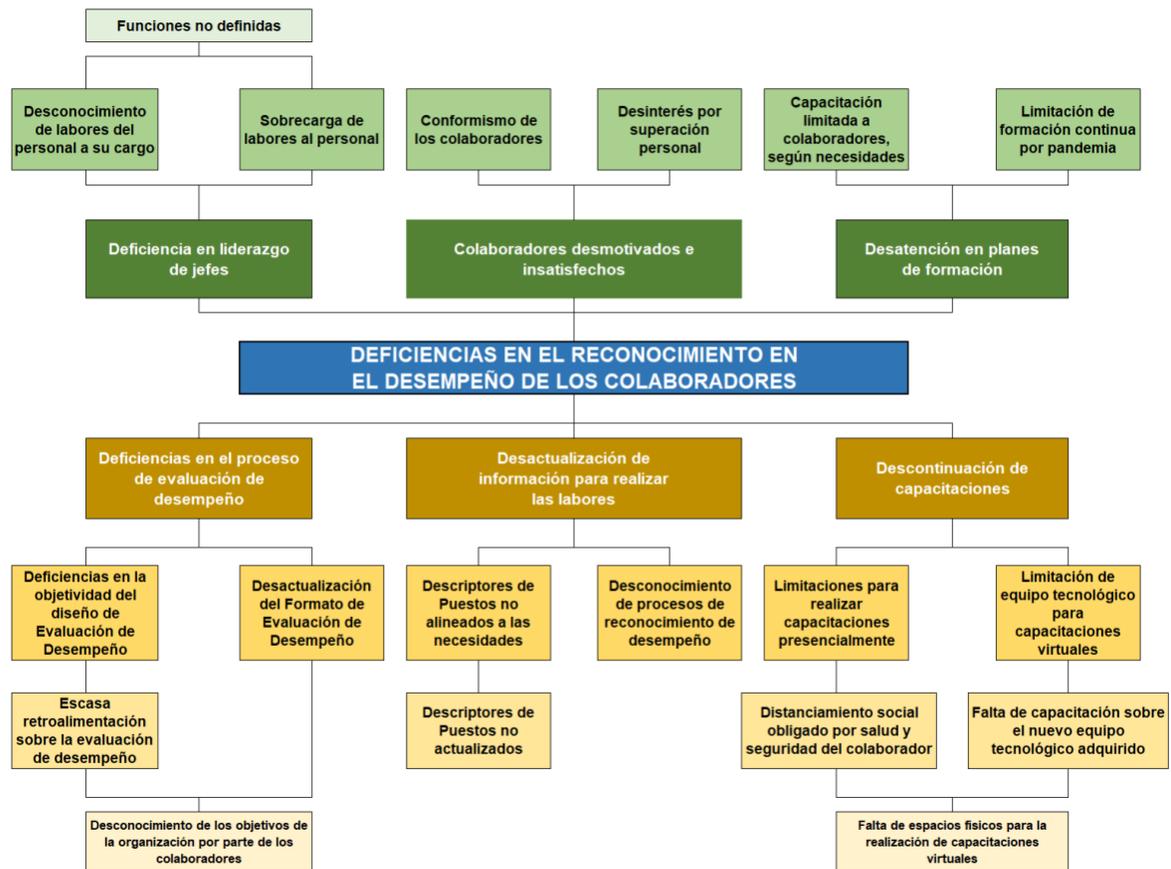
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Tal como mencionan Camacho, Cámara, Cascante & Sainz (2001), el analizar a los participantes y/o actores no será indicar quiénes son; por el contrario, será definir qué papel juegan dentro del proyecto que se llevará a cabo, para lo cual se necesitará identificar a los beneficiarios del mismo (p. 25.). Esto lleva a analizar que, al localizar los actores o participantes, se determinará quiénes toman decisiones o se involucran directa o indirectamente en el desarrollo de un proyecto; para ello, dependerá de las prioridades que se establezcan. Este análisis será crucial para la preparación del presente proyecto. Por tal razón es que se ha detallado cada una de su participación.

## **6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

De acuerdo con la investigación, así como con los datos obtenidos por medio del instrumento entregado a la muestra de 73 colaboradores del sector eléctrico; así como a consultas realizadas, se determinó que el problema central es que no existe reconocimiento del desempeño de los colaboradores, por lo que se procedió a definir algunas de las causas que originan el problema presentado; para lo cual, se utilizó una matriz de árbol de problemas que permitirá reflejar cada una de las causas y sus efectos. Dicha matriz refleja deficiencias en procesos que el área de Gestión de Talento Humano probablemente no ha tomado en consideración para que los colaboradores se desempeñen de forma eficiente y eficaz y de esta manera el área de Gestión de Talento Humano lleve a cabo dichos procesos para el reconocimiento del desempeño.

**Gráfica 9** Árbol de Problemas



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

### 6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DIAGNÓSTICO

Hasta el momento no existe datos precisos sobre los colaboradores que consideran sus jefes no reconocen su desempeño laboral. Únicamente los datos con los que se cuentan son los que se tomaron del cuestionario autorizado y realizado en 2020, a colaboradores del sector eléctrico, ya que, por circunstancias que se atravesaron en el año indicado, debido a la pandemia de COVID-19; la exigencia del distanciamiento social, las labores no presenciales en sus puestos de trabajo y la comunicación como tiempo de disponibilidad de los colaboradores para responder al cuestionario de forma personal y al planteamiento de las preguntas del cuestionario, se desconoce los motivos exactos que provocan el sentir del personal.

Actualmente, las organizaciones, por motivos de pandemia desde el año 2020 a la fecha, deben reconsiderar soluciones que permitan garantizar la operatividad durante la contingencia, para lo cual se definen objetivos que puedan enfrentar la nueva normalidad, por medio de modelos de gestión del talento humano que se basen en habilidades y transformación digital. Resulta claro que líderes de las organizaciones invirtieron, a finales del primer trimestre del 2020, para enfrentar los abruptos cambios que la pandemia pudo haberles traído.

Ello hace que las organizaciones convivan con el problema, por medio de una adaptación que genere bienestar a los colaboradores y de esta forma continuar avanzando, sin detener las operaciones. Es por ello por lo que, las estrategias a adoptar para detener situaciones críticas deberán enfocarse en la resiliencia y partiendo de ello es que el área de Gestión del Talento Humano podrá sobrellevar los procesos adecuadamente, para demostrar el interés primordial que existe por los colaboradores que se desarrollan cada día dentro de la organización para dar todo su esfuerzo y de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

Tal como se indicó anteriormente, los participantes darán vida al proyecto, pues serán parte de su desarrollo y que éste se pueda llevar a cabo dentro de las organizaciones del sector eléctrico, o bien, pueda otro giro de empresa tomarlo para incorporarlo a su plan estratégico. Importante será se identifiquen los problemas y determinar el central y de esta forma, las causas que hayan provocado los problemas que la organización esté experimentando con sus colaboradores.

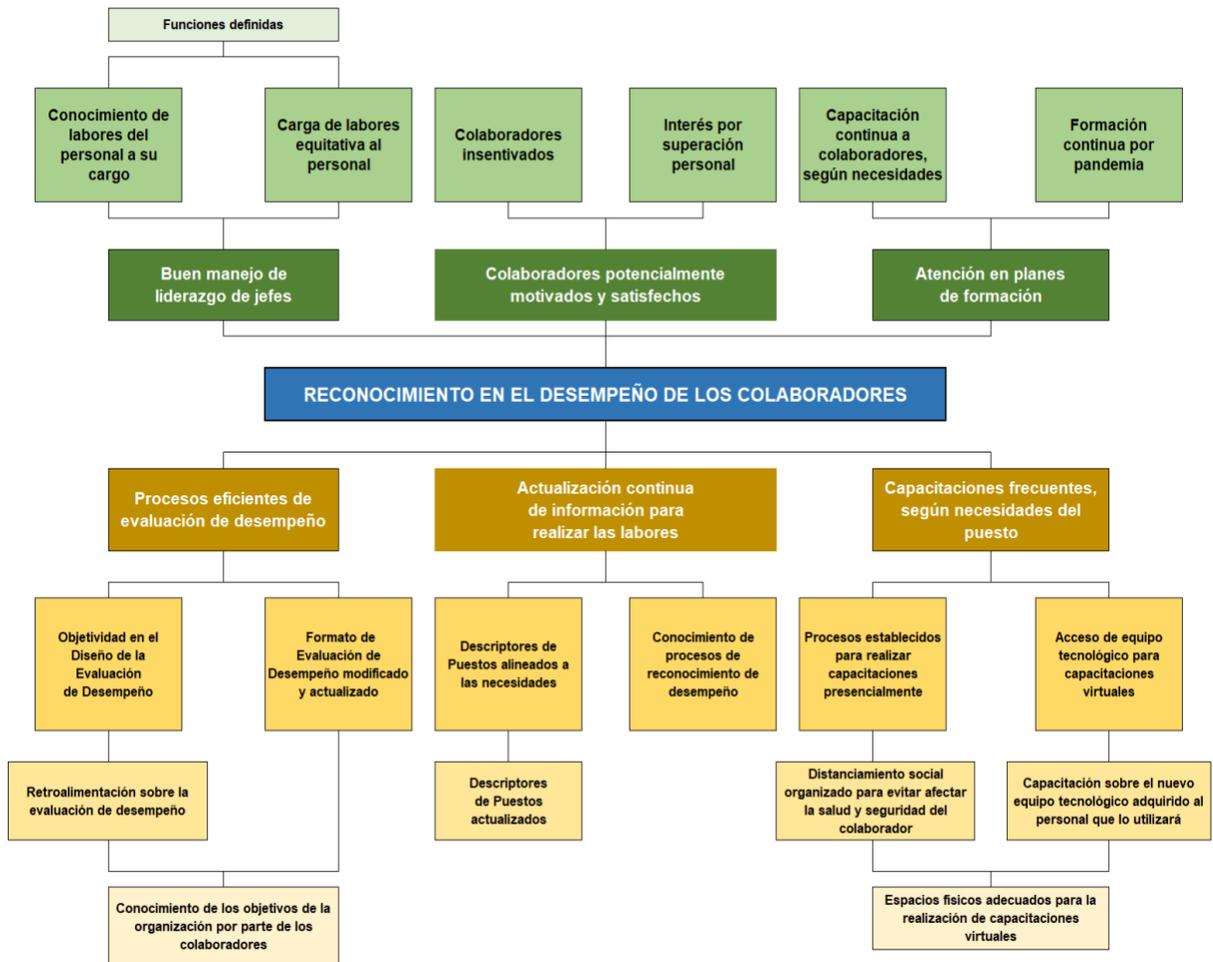
Hoy en día las organizaciones deben aumentar la interacción afectiva con sus colaboradores, pues se está viviendo crisis que provocan desmotivación, insatisfacciones y por lo mismo baja productividad, lo que da como resultado las estrategias organizacionales sufran desbalance. Para ello, el área de Gestión de Talento Humano debe renovar su forma de gestión, enfocándose en contribuir al alcance de objetivos estratégicos para que los colaboradores perciban el interés de la organización porque sus integrantes permanezcan motivados.

## 6.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Luego de analizar los problemas que se dieron a conocer en la investigación, se procede al análisis de los objetivos, del cual se basa en el fortalecimiento de los efectos ocasionados por las debilidades encontradas en la presente investigación y que fueron detalladas en el árbol de problemas, lo que permitirá dar un enfoque positivo tanto para el desarrollo organizacional, como para el colaborador en sí, pues una vez se visualice las necesidades de los colaboradores, se podrá encontrar rutas que permitan al área de Gestión de Talento Humano gestionar de mejor forma todos los procesos que generen valor y reconocimiento al desempeño de los colaboradores.

Esto quiere decir que, se convertirán esos problemas encontrados en objetivos que permitan alinear de la mejor manera los problemas, por medio de la localización de objetivos que aporten al desarrollo del proyecto. “Es decir, ..., los objetivos de desarrollo se construyen sobre la solución de problemas concretos que afectan a personas concretas...”. (Camacho, Cámara, Cascante, & Sainz, 2001, p. 30). A continuación, se detalla una matriz de Árbol de Objetivos que dará un panorama general de las debilidades encontradas anteriormente y que se fortalecen en esta matriz.

**Gráfica 10** Árbol de Objetivos



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la investigación realizada

## **OBJETIVO GENERAL**

Reconocer el desempeño de los colaboradores del sector eléctrico, por medio de capacitaciones virtuales, en tiempos de pandemia.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer capacitaciones virtuales que permitan mantener actualizados a los colaboradores en cuanto a procesos se refiere para lograr que su desempeño sea eficiente, permitiendo de esta manera elevar las competencias de cada uno de los participantes.
- Planificar la contratación de entidades formadoras que permitan desarrollar las capacitaciones que se requieren, para mejorar las capacidades y competencias de los colaboradores, en cuanto al manejo y actualización de procesos que son necesarios para el buen desempeño de sus actividades.
- Realizar un análisis que permita la verificación de necesidades de capacitación, para capacitar a los puestos clave.
- Proponer la creación de comisiones que fiscalicen el proceso de desarrollo del proyecto, para evidenciar la transparencia del mismo.

## **6.5 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

Realizado el árbol de objetivos, se puede apreciar esas causas y efectos que determinarán al proyecto y que, por medio de dicho árbol de objetivos, se identifican tres alternativas que, al momento de llevarse a cabo su proceso, podrían contribuir a solucionar los problemas presentados anteriormente en el análisis de problemas. De esta manera se podrá lograr el fin de la propuesta que se quiere dar a conocer, el cual se refiere a **Reconocimiento del desempeño laboral por medio de capacitaciones**

**virtuales, a colaboradores del sector eléctrico, en tiempos de pandemia.** Para lo cual, se detalla a continuación las posibles acciones que puedan aportar al proyecto y a su desarrollo para la mejora de procesos del área de Gestión del Talento Humano.

**Gráfica 11** Objetivos determinantes del proyecto



**Fuente:** elaboración propia, basada en la información obtenida en la presente investigación.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, será necesario establecer la viabilidad de las alternativas; para lo cual, se tomarán en consideración, pues permitirá generar acciones que permitan el desarrollo de un proceso de reconocimiento de desempeño laboral, para minimizar o erradicar las barreras que en tiempos de pandemia pueda generarse y limiten el desarrollo de planes de capacitación para los colaboradores.

Tabla 16

**Análisis de alternativas**

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
<b>Alternativa</b>	Desarrollar un plan de capacitaciones virtuales dirigido a los colaboradores que tienen proyectado optar a promoción de ascenso de puesto	Desarrollar un plan de actualización de descriptores de puestos que permitan a los colaboradores incentivarse para optar a mejores puestos, según su nivel educativo, competencias y habilidades que posean.	Desarrollar un plan de actualización de la evaluación de desempeño que permita ser objetivo, donde se refleje la evaluación de competencias que permitirá el buen desempeño del colaborador
<b>Objetivo</b>	Elaborar un proyecto de capacitaciones virtuales a todos los colaboradores que desean ascender de puesto y que por medio de él se pueda desarrollar sus competencias y de esa forma el área de Gestión del Talento Humano demuestre el reconocimiento del desempeño de los colaboradores.	Rediseñar los descriptores de puestos actuales para brindar más información necesaria del puesto y de esta forma tener mayor detalle de las necesidades del puesto, así como de los requisitos necesarios para aplicar al mismo, basándose en competencias funcionales y comportamentales del recurso humano.	Rediseñar la evaluación de desempeño actual para brindar la información necesaria y requerida que permita conocer al colaborador sus competencias y de esta forma refleje objetivamente sus debilidades y fortalezas, para luego obtener una retroalimentación objetiva y constructiva.
<b>Recursos Materiales</b>	Obtención de material didáctico, visual, impreso y tecnológico que permita el desarrollo de las capacitaciones y por ende, aporte los conocimientos	Utilización del mobiliario y equipo de cómputo del departamento encargado de gestionar los descriptores de puestos.	Hojas, mobiliario y equipo de cómputo que permita la impresión de la evaluación de desempeño actualizada.

	necesarios para complementar sus habilidades y competencias requeridas en el puesto de trabajo a optar, de forma eficiente.		
<b>Recursos Humanos</b>	Obtención de personal altamente capacitado y calificado para desarrollar el plan de capacitación	Personal calificado y encargado de gestionar los descriptores de puestos será el apropiado para el desarrollo de este proyecto, siendo el que se encuentra dentro de la organización.	Personal calificado y encargado de rediseñar la evaluación de desempeño.  Jefes objetivos al momento de realizar la evaluación de desempeño a su personal a cargo.
<b>Tiempo estimado para el logro de los objetivos</b>	1.5 a 2 años	1 año	2 años
<b>Riesgos</b>	Debido al distanciamiento social, se estaría optando por las capacitaciones virtuales, lo que no generaría riesgo en la salud del colaborador.  Deficiencia en la comprensión de lo que se esté impartiendo virtualmente.  Limitaciones en la interacción personal para la realización de tareas en grupo	Falta de compromiso por parte del área de Gestión del Talento Humano para que el proyecto se lleve a cabo.  Falta de interés de altos mandos para que el proyecto se lleve a cabo.  Desinterés de los colaboradores por optar a nuevos puestos que les permitirá desarrollarse profesionalmente.	Limitado interés por parte de altos mandos para apoyar en el desarrollo del proyecto.  Falta de organización por parte del área de Gestión de Talento Humano en cumplir los tiempos establecidos para la realización del proyecto.  Poco personal para desarrollar el proyecto.  Falta de objetividad de los

	Desconocimiento de la aceptación de los actores involucrados para recibir la propuesta del proyecto.	Conformismo por parte de los colaboradores en no capacitarse para generar mejores competencias.  Personal no capacitado para realizar la gestión.	jefes al momento de realizar el nuevo formato de evaluación de desempeño.  Desinterés en retroalimentar al personal del resultado de su evaluación de desempeño.
<b>Probabilidades para el logro de los objetivos</b>	Alta, por la obtención de equipo tecnológico que permita llevar a cabo las capacitaciones de forma virtual. Se requiere de compromiso por parte de los colaboradores para que el proyecto se lleve a cabo, ya que es para su propia superación.	Media, por el nivel de interés que se le vaya a dar al proyecto de actualización de descriptores de puestos.	Media, por el proceso que se deba llevar a cabo para el rediseño de la evaluación de desempeño.  Media, por el tiempo que se requiere para desarrollar el proyecto y llevarlo a cabo.
<b>Vinculación con los beneficiarios</b>	Alta vinculación, ya que los colaboradores son los más beneficiados e interesados para que el proyecto se lleve a cabo.  Alta, con los líderes de la organización, pues obtendrían capital humano competente, con conocimientos actualizados, competencias	Alta, ya que el programa de actualización de descriptores de puestos se vincula al proyecto de capacitaciones virtuales, para llevar de la mano la actualización del descriptor, con la actualización de capacitaciones del personal.  Alta, pues se le estará reconociendo las	Alta, pues se obtendrá una evaluación objetiva por parte de sus subalternos.  Alta, porque se evaluará las competencias necesarias para cumplir con las actividades que el puesto de trabajo requiera.  Alta, porque generará retroalimentación a

	<p>reforzadas y obtención de nuevas competencias para el buen desarrollo de sus labores y para realizar cualquier actividad que el puesto nuevo requiera, logrando de esta forma cumplir el alcance del puesto de trabajo.</p> <p>Alta, debido a que de esta manera se estará reconociendo el desempeño de los colaboradores.</p>	<p>capacidades que el colaborador debe poseer para optar a un puesto de trabajo dentro de la organización.</p> <p>Alta, pues se le reconocerá de esta manera su desempeño, por medio de las necesidades que debe cada puesto de trabajo tener.</p>	<p>los colaboradores, para desempeñarse de mejor manera.</p> <p>Alta, porque se le estará reconociendo su desempeño.</p> <p>Alta, ya que los jefes tendrán personal a su cargo motivados.</p> <p>Alta, ya que los jefes conocerán mejor al personal que tienen a cargo.</p>
--	---	--	---

**Fuente:** elaboración propia tomada de los problemas existentes encontrados en el presente estudio.

Luego de realizar el anterior análisis, llevando a cabo la comparación de tres posibles alternativas, se determina que la opción que más se acopla a los requerimientos de generar reconocimiento de desempeño laboral en los colaboradores, es la número 1. Así mismo, tomar en consideración esta opción, se tendrá mayores beneficios tanto para la organización, por tener personal capacitado para desarrollar su puesto de trabajo de forma eficiente y eficaz, sino que, permitirá los colaboradores refuercen el sentido de pertenencia, se motiven a desarrollarse profesionalmente y se cumplan los objetivos de la estrategia organizacional.

## 6.6 MARCO CONCEPTUAL

Guatemala, actualmente experimenta crisis sanitaria, por lo que el distanciamiento social ha venido a ser una acción primordial para desvanecer la enfermedad que muchos guatemaltecos viven en este tiempo de pandemia. Es por esa razón que, las organizaciones deben tomar cartas en el asunto a efecto de que la enfermedad no se

propague y permita el buen desenvolvimiento de las labores que se llevan a cabo día a día dentro de la organización, pues con colaboradores sanos, se podrá sobrellevar toda actividad que se requiera para alcanzar las metas que se hayan trasado dentro de la organización.

No obstante, para llevar a cabo el desvanecer ese índice de no reconocer el desempeño laboral, el cual se reflejó en la encuesta realizada en el año 2020, a una muestra de 73 colaboradores del sector eléctrico, se ha considerado desarrollar procesos que permitan el buen desenvolvimiento de los colaboradores, por medio de dar a conocer el valor que la organización le brinda a su personal. Es decir, llevar a cabo procesos de reconocimiento por medio de capacitaciones virtuales que motiven a los colaboradores a seguir actualizando sus conocimientos y así desarrollarse en el ámbito del sector eléctrico, permitiendo obtener competencias que aporten al desarrollo de actividades que demanda un puesto de trabajo de mayor jerarquía o responsabilidad.

### **6.6.1 Reconocimiento del desempeño laboral**

El reconocimiento del desempeño laboral es un reto para cada uno de los subalternos hacia con su personal a cargo. “Se trata entonces, de hacer que cada colaborador/a descubra en su gestión cotidiana una oportunidad para crecer y aprender...” (Parada, 2017, p. 47). Para ello, una gestión eficiente por parte del área de Gestión del Talento Humano en donde se trace objetivos estratégicos para el reconocimiento del desempeño laboral, reforzará valores que reflejan el comportamiento que toda organización transmite como parte de sus estrategias.

Así mismo, brindar reconocimiento de desempeño laboral a los profesionales que han logrado altos niveles de experiencia y capacitación dentro de la organización les permite mantenerse motivados y entregando altos estándares en su desempeño dentro del cargo, logrando así un sentir de que ha logrado sus objetivos, generar responsabilidad. Según Mondy (2010), indica que muchos de los programas de

capacitación en el desarrollo del puesto pueden lograr resultados favorecedores, pues se ha generado mejoras en el desempeño del cargo, así como elevada satisfacción del colaborador (p. 118).

Por tal razón, primordial será motivar a los colaboradores, internamente, ya que la organización conoce las competencias de sus colaboradores, para lo cual cada área debe conocer las cualidades que presenta cada uno de sus colaboradores, por lo que planes de promoción será de beneficio para la motivación de los colaboradores y repercutirá a beneficio de la organización por poseer personal idóneo para realizar la operatividad. Además, indica Alfaro (2012) que, “reduce la apatía en el trabajo y proporciona la subsistencia de los colaboradores de calidad” (p. 53.).

Importante será reconocer que las personas tienen la necesidad de superarse profesional, espiritual o económicamente. “Casi todo el mundo tiene la necesidad de realizarse y sentirse valiosa, aunque puede haber grandes diferencias individuales en cuanto a dicha necesidad.” (DuBrin, 2008, p. 189). Es decir, el área de Gestión de Talento Humano puede llevar a cabo procesos que permitan aportar a los demás, satisfacciones personales, en donde puedan los colaboradores producir acciones positivas para la organización. Bastará con que el personal del área de Gestión de Talento Humano analice y organice métodos necesarios para el reconocimiento del esfuerzo del personal.

Algunas de las actividades con las que el área de Gestión del Talento Humano puede accionar para aportar motivación y desarrollo personal a los colaboradores pueden ser:

- Ofrecer capacitaciones
- Compartir tareas que provoquen desafíos
- Brindar apoyo en momentos difíciles
- Fomentar la resolución de problemas
- Capacitar para generar habilidades apropiadas para el puesto de trabajo

- Fomentar el aprendizaje continuo, ya sea presencial o virtual

Una de las formas de reconocer el desempeño de los colaboradores y que viene a ser parte importante para el desarrollo productivo es la retroalimentación que se le deba dar a cada uno de ellos. “Las investigaciones y la instrumentación práctica de la retroalimentación han producido numerosas muestras de la retroalimentación para mejorar el desempeño.” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 210). Esto permite comprender la importancia que la retroalimentación tiene en el desempeño de los colaboradores, por tal razón será necesario que se lleve a cabo continuamente, por lo menos dos veces al año, asegurándose que existirá participación de los colaboradores que permitirá la resolución de problemas y satisfacción laboral.

### **6.6.2 La motivación en los colaboradores**

La motivación es una de las razones por las que un colaborador lleva a cabo una acción dentro de la organización y viene siendo un factor para generar desempeño laboral. Tal como indica Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), en donde menciona los determinantes del desempeño laboral: disposición, capacidad y oportunidad para desempeñarse, lo cual quiere decir lo siguiente:

- **Capacidad para desempeñarse:** está relacionada con las habilidades, capacidades, conocimientos y las experiencias que un colaborador demuestra al momento de realizar cualquier tarea.
- **Oportunidad para desempeñarse:** será el motivo que tendrá el colaborador para dar a conocer sus capacidades y habilidades.
- **Disposición para desempeñarse:** será esa motivación interna del saber, poder y querer, pues si la persona tiene talentos y tiene la voluntad de dar a conocer sus conocimientos y habilidades, el colaborador podrá ser capaz y permitirá más oportunidades para su desarrollo y desempeño.

Además, Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) menciona que los colaboradores cuando realizan una actividad con ánimo, pero a un corto tiempo se agotan, dejando un lado la actividad sin finalizarla, es porque no poseen de persistencia, lo que hace que no lleven a cabo un comportamiento motivado y finalicen cualquier tarea (p. 138). Por tal razón, la persistencia es parte esencial de la motivación de un colaborador para que logre alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo. Si el colaborador no está motivado, estará desmotivado y en algún momento acomodado a lo que diariamente lleva a cabo dentro de su puesto de trabajo.

Para trabajar se necesita de motivación, lo que tendrá como resultado recompensas valiosas. Tal es el caso que un trabajo con mucha motivación y mayor esfuerzo tendrá como resultados pago de incentivos si la productividad es mayor, por ende, el colaborador que internamente son movidas generará mejor desempeño. Para Hellriegel & Slocum (2009), la automotivación es cuando una persona se enfoca en los resultados, dirigiendo su visión, a alcanzar metas, dando un valor agregado a lo solicitado (p. 49). Es decir, los colaboradores altamente motivados visualizarán metas difíciles pero alcanzables, lo que permitirá mejorar su desempeño, aunque deban sacrificar momentos personales, pero su objetivo será lograr esa meta que se han dispuesto. Una meta será el resultado que un individuo desea alcanzar.

#### **6.6.2.1 La motivación por medio de las necesidades del individuo**

Uno de los modelos más conocidos de lo que “motivación” es, se trata del Modelo de Jerarquía de Necesidades de Abraham H. Maslow, pues mencionó que toda persona posee un conjunto de necesidades formados por niveles y jerarquía. Esto quiere decir: cuando una necesidad se satisface, otra necesidad aparece y se coloca en la posición de la necesidad anterior, es decir, las personas trabajan por satisfacer necesidades.

**Gráfica 12** Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow



**Fuente:** elaboración propia, basada en Hellriegel & Slocum (2009).

En esta ocasión, para efectos del presente proyecto, se referirá a la **AUTORREALIZACIÓN** que las personas desean alcanzar. Es decir que, “las **necesidades de autorrealización implican que las personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que pueden ser.**” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 132). Esto lleva a detallar la necesidad que las organizaciones y específicamente las gerencias de gestión de talento humano deben tomar en consideración, para que aprovechen las habilidades únicas que todo colaborador posee para desarrollarse dentro de la empresa. Es decir, valorar su potencial, reconociendo su desempeño.

Toda persona altamente motivada tendrá características que reflejarán su automotivación, éstas son:

- El gusto por marcar metas para sí mismos.
- Deciden por elegir metas difíciles, es decir, no las evitan
- Preferirán cualquier tarea que les proporcionen retroalimentación en el momento.

Existe un conjunto de factores realizado por McClelland, según indica Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), en donde se da a conocer la necesidad de logros por parte del individuo, siendo estos:

- Asumir la responsabilidad al momento de solucionar un problema
- Establecer metas de logro, asumiendo riesgos debidamente analizados
- Que se le brinde retroalimentación en cuanto a su desempeño

### **6.6.3 Reconocimiento del desempeño por medio del diseño de puestos de trabajo**

Una vez al colaborador le sea reconocido su desempeño, la organización alcanzará logros esperados por cada puesto; para ello, será indispensable considerar la motivación de los colaboradores por medio del diseño de puestos de trabajo. Es decir, factores como reconocimiento, responsabilidad y el trabajo que hace que el colaborador se sienta motivado y positivo para generar productividad. Estos motivadores son:

- **Factores Extrínsecos:** son todos los que se encuentran en el contexto laboral, pueden ser motivaciones insatisfactorias o satisfactorias.
- **Factores Intrínsecos:** los que tienen que ver directamente con el trabajo y son provocados internamente en el individuo, generando factores motivacionales como logros, responsabilidad, progreso, posibilidad de crecimiento y, sobre todo, reconocimiento.

#### **6.6.3.1 Características que debe tener un puesto de trabajo**

Son cinco las características que tiene un modelo de puesto que harán que el colaborador se sienta identificado, reconocido y motivado por los logros y metas que desarrolla y alcanza. Éstas son:

**Gráfica 13** Características del modelo de puesto

<b>Variedad de las habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variedad de competencias y destrezas para desempeñar las labores</li></ul>
<b>Identidad de la actividad o tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lo que el puesto de trabajo necesita por parte del colaborador para que inicie y finaliza la tarea</li></ul>
<b>Significado de la actividad o tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• el impacto significativo que el colaborador identifica y que es de gran significado para otras personas</li></ul>
<b>Autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• las facultades que el puesto proporciona a un colaborador para organizar tareas y de esta manera determinar procesos para saber desempeñarlos de la mejor forma posible</li></ul>
<b>Retroalimentación del puesto de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• la información que proporciona el desempeño de tareas sobre la efectividad del desempeño del colaborador</li></ul>

**Fuente:** elaboración propia, basada en información de Hellriegel & Slocum (2009)

Se puede decir que el puesto de trabajo es la relación más cercana entre la organización y el colaborador, donde se supone condiciones laborales y económicas que regirán el puesto de trabajo. El colaborador se desmotivará si el puesto de trabajo no le exige y no puede dar a conocer sus competencias. Por tal razón, las organizaciones deben mantener actualizados sus procesos de desarrollo del personal y una forma será que el Descriptor y Perfil de Puestos posea los lineamientos necesarios que permitan cubrir las actividades que conlleva el puesto de trabajo, en donde el colaborador pueda dar a conocer todas las competencias adquiridas por su experiencia y conocimientos.

#### **6.6.4 Análisis de los descriptores y perfiles de puestos**

Conforme va pasando el tiempo, las exigencias que cada organización requiere para construirse y reconocerse como empresa sólida van generando cambios drásticos y valiosos para que un puesto de trabajo se desarrolle de la mejor manera posible y de esta manera el colaborador se exija más para que los objetivos sean alcanzados. Así mismo, los métodos y procesos del área de Gestión de Talento Humano se transforman en puntos clave dentro de la organización para alcanzar los

objetivos organizacionales, lo que permite adentrarse en sistemas prácticos, donde el descriptor y perfil de puestos será la herramienta eficaz que establezca políticas para las actividades que se pretendan desarrollar en el puesto identificado.

Se considera necesario, para el proyecto, que las organizaciones valoren cada uno de los requerimientos de los puestos de trabajo, para incentivar a los colaboradores a seguir adelante, poder continuar con su desarrollo profesional y de esta manera optar a puestos que puedan desempeñar, debido a las nuevas competencias que vayan generando, o bien, que refuercen para el cumplimiento de tareas nuevas. Para Carrasco (2009), el análisis y descripción de puestos permitirá promover a los colaboradores que posean competencias necesarias para el puesto que estén aplicando (p. 10).

Para que un puesto de trabajo se desarrolle de la mejor manera, será necesario que su perfil y descriptor de puesto contenga todas las competencias necesarias para el buen desenvolvimiento de la persona que ocupe el puesto; así mismo, Alles (2008), menciona que las competencias del puesto deben estar establecidas de acuerdo a la estrategia organizacional (p. 24). Es decir, tanto las competencias cardinales (las que todos los colaboradores deben poseer), como las específicas (las que la persona que ocupa el puesto debe poseer), necesarias para el puesto, deben reflejarse dentro del documento que regirá al puesto de trabajo.

El diseño del puesto será una causa para el buen desempeño del colaborador, así como la importancia en cuanto a factores sociales y psicológicos, pues podrían llegar a provocar cansancio mental y físico; pero, si se refiere a factores positivos, los puestos de trabajo generan autoestima elevada, interacción asertiva con los otros y bienestar personal. Sin embargo, con el pasar del tiempo, las obligaciones y responsabilidades del puesto, así como las expectativas de la dirección sobre el puesto de trabajo, así como su desarrollo, requiere que el diseño del puesto se acomode a todas esas necesidades que se van dando. Una vez diseñado el puesto, el colaborador

comprenderá de mejor forma esas obligaciones y responsabilidades que se le han asignado.

Sobre en análisis funcional del puesto que Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) menciona, describe los puestos en: 1. Lo que el colaborador realiza de acuerdo con los datos obtenidos, individuos y trabajos. 2. Las técnicas que utiliza para desarrollar el trabajo. 3. El equipo asignado, así como materiales con los que cuenta para su uso. Y, 4. Todos lo que produce y crea con ésas recursos. Es decir, los primeros tres criterios son los que se asociarán al puesto en sí, mientras que el cuarto criterio es el que indicará cómo el colaborador se ha desempeñado en su puesto para alcanzar la productividad a la que llegó.

Así mismo, el contexto del puesto de trabajo es un requisito que el colaborador debe tener claro, pues son todas esas exigencias laborales que requiere el puesto, así como la responsabilidad que se necesita para cumplir con las tareas. Este contexto identifica el entorno en el que se harán todas esas tareas que el puesto exige para alcanzar los objetivos del puesto. Si el colaborador tiene claro dónde realizará sus labores, se esperaría un mejor desempeño de sus actividades en el tiempo que se hayan asignado.

Además, es de considerar que existen razones para llevar a cabo un análisis de puestos, para crear un descriptor acorde a los requerimientos que el puesto exige, los cuales hace mención Mondy (2010):

- Capacitaciones
- Evaluaciones de desempeño
- Remuneración
- Consideraciones de factores legales
- Relaciones laborales y con el colaborador
- Salud y seguridad de los colaboradores
- Dotación de personal

### **6.6.5 La capacitación a los colaboradores**

El objetivo de la capacitación es lograr que el colaborador modifique comportamientos, para lograr que una competencia se fortalezca, o bien, se genere una nueva. Para Alles (2005), la capacitación será el complemento de formación que un colaborador originalmente obtuvo, para luego genere conocimientos sobre ciertos aspectos con los que una organización cuenta para su desarrollo, así como de sus productos y su objetivo será volver más eficientes a las personas y eficaces en el desarrollo de sus actividades (p. 65). Formar a las personas permitirá poseer capital humano idóneo para los puestos que se puedan promover.

Para capacitar a los colaboradores será necesario considerar ciertos aspectos necesarios para su formación, como lo son:

- Programas de capacitación
- Retroalimentación
- Guías que servirán de autodesarrollo
- Material visual e impreso
- Material digital
- Tareas / proyectos
- Tutorías
- Cultura organizacional que incremente las competencias
- Reconocimiento de competencias, por ende, del desempeño laboral

Las necesidades de capacitación pueden provenir de distintas fuentes, tal es el caso de una evaluación de desempeño, en los planes de sucesión, o bien, alguna otra cuestión que se presente dentro de la organización y que deba desarrollarse al colaborador para producir tareas de forma eficaz y eficiente. Existe medios de capacitación costosos, pero también accesibles para que una organización tome en consideración el aspecto de proveerse de capital humano capacitado e idóneo para cumplir metas organizacionales. Por tal razón, se debe considerar ciertos puntos específicos que permitirán desarrollar un plan de capacitación. Estos son:

- Medios para la capacitación
- Cantidad de participantes
- Cantidad de formadores
- Espacio físico para la capacitación
- Objetivos de la formación y/o capacitación.

La formación o capacitación a los colaboradores deberá alinearse a las necesidades que la organización tiene para cumplir las labores que el puesto requiere. Lo que da a conocer la relación entre el descriptor de puesto actual, o bien, el que se actualizará, con la evaluación de desempeño que se le realice al colaborador que está por capacitarse. Para el desarrollo de competencias por medio de capacitaciones se considerará ciertos componentes para su objetivo:

- Curso o taller de la competencia específica
- La capacitación que se deriva del propio desempeño del puesto
- El autodesarrollo

Ciertos aspectos que recomienda DuBrin (2008), los cuales el área de Gestión de Talento Humano debe considerar importantes para el desarrollo profesional del capital humano, son:

- Fomentar la concentración
- Recordar y reflexionar sobre lo aprendido de las capacitaciones
- El material que se proporcione sea significativo para el aprendiz
- Brindar retroalimentación
- Considerar las formas de aprendizaje de cada uno de los participantes

### **6.6.5.1 Las capacitaciones virtuales en la actualidad**

La nueva modalidad que se presentó en el año 2020, debido a la pandemia Covid-19, propició a que organizaciones con visión a futuro proyectaran nuevos procesos de capacitación, pues el distanciamiento social no permitía desarrollar a sus colaboradores de forma presencial, lo cual originó cierto detenimiento de desarrollo profesional, provocando, también, insatisfacción en la valoración del desempeño por parte de sus subalternos y a nivel general, por parte de la organización. Por tal razón, el área de Gestión de Talento Humano es cuando debe accionar para no dejar dormido este proceso que permite que el capital humano evolucione profesionalmente.

La gran ventaja que permite a las organizaciones darse a conocer, generar nuevos clientes y crecer como empresa es la utilización del servicio de Internet. Razón para que exista en todas las organizaciones esta herramienta tan eficaz para muchas otras razones que harán a una organización mantenerse a la vanguardia. Existe en el mercado numerosas opciones de instituciones o empresas que brindan el servicio de capacitaciones virtuales, por lo que el área de Gestión del Talento Humano debe examinar, para encontrar la mejor opción que se encuentre al alcance del presupuesto organizacional.

Desde hace unas seis décadas atrás, Díaz, Pedraza, & Valdiri (2011) mencionan sobre los avances tecnológicos que han provocado la creación de sistemas para comunicar por medio de red, es decir, el Internet, lo que ha permitido oportunidades de educación virtual (p. 188). En la actualidad se viven constantemente cambios en cuanto al desarrollo profesional se refiere, impactando en la organización positivamente. Por tal razón, se debe considerar obtener herramientas tecnológicas que permitan potenciar los conocimientos y competencias del personal.

Una de las principales herramientas que actualmente se está utilizando es e-learning (capacitación virtual), lo que aporta beneficio a la organización en los momentos que se requiere distanciamiento social, en donde el capacitador y el

aprendiz no necesitan interactuar presencialmente, más bien, su formación la realizarían por medio de Internet, provocando procesos de conocimiento horizontales. Además, permitió cambios de interacción entre personas, lo que beneficia a las personas para relacionarse con otras sociedades. Esto permite que no existan obstáculos para generar más conocimiento dentro de las organizaciones y en especial, a nivel individual.

Para elegir la opción que mejor se acople a las necesidades de la organización, del departamento que requiere la capacitación, del colaborador que necesita mejorar sus competencias, o bien, del puesto de trabajo, Bautista (2016) enumera algunos aspectos que permitirán al área de Gestión de Talento Humano planificar un plan de capacitación virtual, éstos son:

Tabla 17

***Aspectos a indagar para una capacitación virtual***

---

1	Los objetivos de la capacitación
2	El público al que se dirigirá el plan de capacitación
3	Las características de los participantes finales
4	El contenido que se impartirá para la mejora de competencias
5	Los conocimientos, habilidades a desarrollar en los aprendices
6	La infraestructura con la que se cuenta
7	Los medios / dispositivos que se usan dentro de la organización, o bien, los mismos colaboradores a quienes se capacitaría

---

**6.7 MATRIZ DEL PROYECTO (marco lógico)**

Según Fernández & Schejtman (2012), “la planificación disminuye la incertidumbre, cohesiona las acciones de las organizaciones y asigna responsabilidades y recursos claros a cada agente involucrado.” (p. 43). Esto permite dar a conocer cómo una planificación puede mejorar el desempeño en situaciones complejas, permitiendo manejar un liderazgo eficiente y mejorando las capacidades necesarias para saber dirigir una organización. Así mismo, contribuirá en la mejora continua, tanto en

procesos como en el desarrollo de altos mandos que requieren ser responsables y comprometidos con alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 18

**Matriz del proyecto**

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos, hipótesis, factores externos
<p><b>Fin:</b></p> <p>Reconocer el desempeño laboral de los colaboradores del sector eléctrico, por medio de capacitaciones virtuales, en tiempos de pandemia</p>	<p>Reconocimiento del desempeño en un 100%, por medio del reconocimiento de las capacidades del colaborador para desempeñarse en su puesto de trabajo</p>	<p>Talleres requeridos por el puesto.</p> <p>Retroalimentación del aprendizaje</p>	<p>La implementación de un proyecto que permita el reconocimiento del desempeño laboral en los colaboradores del sector eléctrico, por medio de capacitaciones virtuales que se realicen en tiempos de pandemia, permitirá prevenir desmotivación y falta de interés de superación, gracias al involucramiento que las autoridades competentes puedan realizar para que dicho proyecto se lleve a cabo.</p>
<p><b>Propósito:</b></p> <p>Desarrollar acciones concretas que permitan crear programas de capacitación virtuales, para generar continuidad en el aprendizaje de los</p>	<p>Adquisición de nuevas competencias</p> <p>Talleres 100% virtuales</p>	<p>Evaluación de desempeño para la verificación de competencias.</p> <p>Retroalimentación por medio de entrevistas y encuestas.</p>	<p>Autorización por parte de Gerencia General para que se lleve a cabo el proyecto.</p> <p>Predisposición por parte del Sindicato de Trabajadores</p>

colaboradores del sector eléctrico, de forma que los promuevan a mejores puestos de trabajo.			<p>para implantar el proyecto.</p> <p>Colaboradores incentivados por el reconocimiento de su desempeño.</p> <p>Considerar toda norma o lineamientos establecidos en Acuerdos Gubernativos y Pacto Colectivo.</p>
--	--	--	--

<b>Componente No. 1</b>		<b>Dar a conocer proyecto de Actualización de descriptores de puestos a la Gerencia General</b>		
<b>Observaciones</b>		<p>De existir la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará trabajos a distancia (teletrabajo), para llevar a cabo cada uno de los procesos que requiere el proyecto de actualización de descriptores de puestos.</p> <p>Si se requiere de realizar reuniones, entrevistas o visitas y existe la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará reuniones virtuales que permitan llevar a cabo las mismas, para que el proceso no se obstaculice.</p>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Jefes de área</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reuniones</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Cristalería y vajilla</li> <li>• Alimentos (agua, té, café, azúcar, galletas)</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> <li>• Equipo de cómputo</li> </ul>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos, hipótesis, factores externos</b>
1.1	Realizar la propuesta de implementación	Expediente con análisis previo de necesidades	Expediente de mérito revisado	Retraso en la presentación de la propuesta.

	de actualización de descriptores de puestos a la gerencia General, por parte de Gerencia de Gestión de Talento Humano	de actualización de descriptores de puestos por parte de las Gerencias y Gerencia de Gestión de Talento Humano		Expediente incompleto
1.1.1	Organización de cada gerencia y jefatura de área para analizar las necesidades que se presentan para la actualización de cada descriptor de puesto de cada área	Análisis de los requerimientos que conlleva actualizar los descriptores de puestos, con jefaturas	Reunión convocada vía correo  Descriptores de puestos  Manual de funciones de puesto	Desacuerdo con el análisis  Inasistencia de algunos participantes
1.1.2.	Realizar reunión con Gerente de Gestión de Talento Humano y Gerentes de área para analizar propuesta	Analizar la propuesta de actualización de descriptores	Convocatoria vía electrónica	Inasistencia de participantes por reuniones previas
1.2.	Planificación y desarrollo de la propuesta por parte de Gerencia de Gestión de Talento Humano	Revisión y desarrollo del expediente de mérito para respaldar el proyecto	Expediente original  Manual de funciones de puesto  Descriptores de puestos	Información incompleta por parte de la gerencia interesada

<b>Componente No. 2</b>	<b>Creación de Comisión encargada del proceso de actualización de descriptores de puestos</b>
<b>Observaciones</b>	<b>De existir la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará trabajos a distancia (teletrabajo), para llevar a cabo cada uno de los</b>

		<p><b>procesos que requiere la comisión nombrada para tal efecto.</b></p> <p><b>Si se requiere de realizar reuniones, entrevistas o visitas y existe la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará reuniones virtuales que permitan llevar a cabo las mismas, para que el proceso no se obstaculice.</b></p>		
		<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• 2 representantes de Gerencia de Gestión de Talento Humano</li> <li>• 1 representante del Sindicato de Trabajadores</li> <li>• 1 representante de Asesoría Jurídica</li> <li>• 1 representante de Gerencia Financiera</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reuniones</li> <li>• Útiles de oficina.</li> <li>• Cristalería y vajilla</li> <li>• Alimentos (agua, té, café, azúcar, galletas)</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> <li>• Equipo de cómputo</li> </ul>
No.	Actividad	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos, hipótesis, factores externos
2.1.	Presentar la propuesta de creación de comisión a la Gerencia General	Reunión que permitirá dar a conocer a la Gerencia General la necesidad de crear la comisión, para su posterior autorización	Propuesta por escrito de la necesidad de la creación.  Reunión convocada vía correo electrónico	Retraso en confirmación de reunión
2.1.1.	Realizar convocatoria para recepción de Hojas de Vida de posibles integrantes de la comisión, a las Gerencias de área	Perfiles propuestos por cada gerencia de área, recibidos sin excepción alguna.	Convocatoria a las gerencias vía electrónica  Hojas de vida	Los perfiles no llenan los requisitos que la comisión exige  Se reciben pocas hojas de vida
2.1.2.	Evaluar posibles integrantes de la comisión, por parte de la Gerencia de	Las hojas de vida son evaluadas equitativamente	Hojas de vida  Entrevistas a postulantes	Bajo nivel en el resultado de la evaluación de trabajo en equipo

	Gestión de Talento Humano	<p>Evaluación que determina el nivel mental actual para pertenecer a un equipo de trabajo productivo</p> <p>Evaluación para determinar inclinaciones actuales para desempeñar tareas eficientes como parte de un grupo de trabajo</p>	<p>Cuestionario de autovaloración "Actitudes de los integrantes de un equipo", según DuBrin (2008)</p> <p>Cuestionario de autovaloración "Actitudes adoptadas por los jugadores de equipo", según DuBrin (2008)</p>	Hojas de vida que no llenan requisitos.
2.1.3	Realizar entrevistas a candidatos	Se realizan las entrevistas a todos los candidatos, sin excepción	Entrevistas acordes a las necesidades de la comisión	Los posibles integrantes no llenan todos los requerimientos
2.1.4.	Seleccionar a los integrantes de la comisión	Análisis de las evaluaciones realizadas para tomar la decisión de las personas que integrarán la comisión	<p>Informe escrito</p> <p>Hojas de vida</p> <p>Manual de funciones de puestos</p> <p>Pacto Colectivo</p>	Inconformidad con los seleccionados
2.1.5.	Solicitar la reunión con la Gerencia General para dar a conocer la propuesta de integrantes	Designar fecha, hora, propuesta de reunión virtual o presencial	Confirmación de reunión	<p>Cambio de fecha de reunión</p> <p>Espacio físico no accesible</p>
2.2.	Solicitar la autorización de la Gerencia General para la creación de la comisión, por medio del	Acuerdo de nombramiento que confirma la creación de la comisión, con los integrantes propuestos	<p>Expediente de mérito</p> <p>Acuerdo de nombramiento</p>	Atraso en la emisión del acuerdo

	Acuerdo de nombramiento			
2.3.	Dar a conocer por medio de la entrega del acuerdo de nombramiento, la creación de la comisión a los integrantes	Reconocer la comisión de forma escrita, a los Gerentes de área y a los integrantes de la comisión	Copia del acuerdo autorizado por Gerencia General, confirmado de recibido (de existir distanciamiento social, se enviaría vía correo electrónico)	Desacuerdo de formar parte de la comisión, por parte de los integrantes
2.4.	Realizar reunión para asignar puestos dentro de la comisión	Asignar puestos y tareas a cada integrante de la comisión, por medio de dar a conocer el detalle de cada una de las tareas específicas que tendrá cada integrante	Acta firmada  Agenda de puntos a tratar  Confirmación de reunión.	Integrantes en desacuerdo con la asignación de puestos y tareas
2.4.1	Propuesta de acciones que puedan llevarse a cabo y que permita la fluidez de cada atribución	Acciones requeridas para llevar a cabo las atribuciones, las cuales se darán a conocer por escrito y e posteriores reuniones	Informes semanales  Reuniones semanales	Informes incompletos  Falta de seguimiento, según el cronograma
2.5.	Realizar entrevistas a los analistas y Gerentes de área para conocer el desarrollo del plan de actualización de	Entrevistas con interesados y analistas desarrolladores para conocer cómo se va desarrollando el proceso y verificar si se respetan los	Lista de asistencia  Entrevista por escrito.  Informe de desarrollo del plan de	La entrevista no se pudo llevar a cabo el día que se programó  Atraso en el proceso de actualización de descriptores, por

	descriptores de puestos	tiempos estipulados	descriptores de puestos.	parte de los analistas.
2.6.	Realizar una reunión cada semana para tocar puntos clave que permitan el desarrollo del componente	100% de puntos tratados en la reunión para ser aclarados y solventados	Agenda de puntos a tratar y revisión de puntos solventados.  Registro de integrantes  Acta firmada	Posible ausencia de algún integrante de la comisión por imprevistos, personales o laborales.
2.7.	Realizar la entrega del informe a la Gerencia de Gestión del Talento Humano	Informe por escrito que permita dar a conocer cómo se desarrolló el proceso de actualización de descriptores de puestos.	Informe escrito.  presentación impresa.  Presentación en digital	Inconformidad con el informe.
2.8.	Dar a conocer el informe final desarrollado por la comisión nombrada para el efecto, a la Gerencia General, por parte de Gerencia de Gestión de Talento Human	Se hace entrega del informe final que permitirá dar a conocer el trabajo realizado por parte de la comisión nombrada para el efecto.	Informe final por escrito  Presentación impresa  Presentación en digital	Inconformidad con el informe  Pendiente la confirmación de Gerencia General para el recibimiento y conocimiento del informe

<b>Componente No. 3</b>	<b>Actualización de los descriptores de puestos</b>
<b>Observaciones</b>	<p><b>De existir la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará trabajos a distancia (teletrabajo), para llevar a cabo cada uno de los procesos que requiere la realización de la actualización de los descriptores de puestos.</b></p> <p><b>Si se requiere de realizar reuniones, entrevistas o visitas y existe la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de</b></p>

		<b>Gestión de Talento Humano coordinará reuniones virtuales que permitan llevar a cabo las mismas, para que el proceso no se obstaculice.</b>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano (GTH)</li> <li>• Jefes de área</li> <li>• 2 analistas de puestos</li> <li>• Comisión nombrada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Internet</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Licencias de Microsoft Office</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> <li>• Alimentos (agua, café, azúcar, galletas, té)</li> </ul>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos, hipótesis, factores externos</b>
3.1.	Realizar reunión con Gerencias y jefes de área para la revisión del análisis de la solicitud de actualización de descriptores de puestos	Desarrollo de análisis de necesidades de actualización de análisis y descriptores actualizados, según puestos clave	<p>Descriptores de Puestos</p> <p>Manual de funciones de puestos</p> <p>Formularios de requisición de actualización de análisis y descriptores de puestos</p> <p>Lista de asistencia</p>	Inconformidad con el análisis de necesidades
3.2.	Solicitar reunión por parte de cada gerencia, para presentar solicitud de actualización de descriptores de puestos a la Gerencia de Gestión de Talento Humano	La solicitud se hará por escrito y en reunión se tratará pormenores y dará a conocer la necesidad que existe de actualizar descriptores de puestos clave	<p>Expediente original</p> <p>Lista de asistencia</p> <p>Convocatoria confirmada</p>	<p>Inasistencia de gerentes</p> <p>Descriptores de puestos obsoletos</p> <p>Expediente incompleto</p>
3.3.	Presentación de la solicitud de actualización	Estudio bien detallado sobre las necesidades	Expediente original	Los descriptores de puestos se

	de descriptores de puestos en la Gerencia de Gestión de Talento Humano	de la gerencia que requiere se realice el plan de actualización de descriptores de puesto. Debe ir incluido dentro del expediente las justificaciones administrativas y/o técnicas-operativas que sustenten el requerimiento.	Formularios de Evaluación y Especificación de puestos  Pacto Colectivo  Acuerdo Gubernativo 1031-88	encuentran obsoletos.  El formulario de análisis de puestos lo llena el jefe de área.
3.4.	Analizar el requerimiento de actualización del análisis de puesto para la actualización del descriptor de puestos, por parte de la Gerencia de Gestión de Talento Humano	Verificación minuciosa del requerimiento que permita encontrar la necesidad real.	Formulario de Evaluación y Especificación de puestos  Expediente completo	Modificaciones al expediente  Formulario de evaluación y especificación de puestos incompleto
3.5.	Realizar entrevistas a jefes de área y colaboradores de los puestos clave	Corroboración de información dada en el expediente de mérito  Verificación del nivel de negociación y liderazgo para el mejor desempeño de las labores, a los ocupantes de los puestos clave  Conocer lo que el colaborador	Entrevista personalizada.  Lista de asistencia a la reunión/entrevista  Manual de funciones de puestos  Cuestionario "La prueba del negociador", según DuBrin (2008)	Personal para entrevistar no se encontraba en su puesto de trabajo  Cancelación de entrevista por reuniones previas  Bajo nivel de negociación por parte del colaborador que ocupa el puesto clave

		piensa del puesto de trabajo que ocupa si éste es desafiante	<p>Cuestionario “¿Qué tipo de líder es o sería usted?”, según DuBrin (2008)</p> <p>Cuestionario “Diseño de un puesto desafiante”, según Hellriegel &amp; Slocum (2009)</p>	
3.6.	Realizar modificaciones necesarias al expediente para poder continuar con el proceso de actualización de descriptores de puestos	Obtener información necesaria para completar expediente y continuar con el desarrollo del proyecto de actualización de descriptores de puestos	<p>Expediente original modificado y actualizado</p> <p>Descriptores de puestos</p> <p>Manual de funciones de puestos</p> <p>Ficha técnica de competencias, por puestos</p> <p>Acuerdo Gubernativo 1031-88</p> <p>Pacto Colectivo</p>	Incongruencia de información según entrevistas iniciales, con actualización de información.
3.7.	Presentación de expediente actualizado para verificación de las gerencias interesadas, por parte de Gerencia de Gestión de Talento Humano	Revisión de expediente para avalar el proceso que se ha generado hasta el momento	<p>Expediente original</p> <p>Reunión confirmada</p> <p>Lista de asistencia</p>	<p>Inconformidades con las actualizaciones</p> <p>Atraso en la entrega del expediente a la gerencia interesada</p>

3.7.1.	Emisión de dictámenes técnico, financiero y jurídico	100% analizados los expedientes por las tres áreas que emitirán opiniones  Presupuesto autorizado de cada una de las gerencias se verifica para ver la viabilidad de existir impacto financiero (aumento de salario en la plaza por actualizaciones)	Expediente original  Presupuesto autorizado de cada gerencia	Dictámenes desfavorables y que no avalan las actualizaciones
3.8.	Realización de la actualización del descriptor de puestos, conformando el estudio del mismo	100% realización de los descriptores de puestos en el tiempo estipulado, según cronograma	Manual de procedimientos institucional.  Manual de Descriptores de Puestos, institucional  Cronograma  Manual de valuación de puestos  Acuerdo Gubernativo 1031-88  Pacto Colectivo	el tiempo estipulado para su desarrollo es insuficiente
3.9.	Presentación de expediente con actualizaciones de los descriptores de puestos a la	100% realizado el estudio, actualización de descriptores de puestos	Expediente final completado  Confirmación de expediente recibido	Confirmación pendiente de reunión para presentación de expediente

	Gerencia de Gestión de Talento Humano		Cronograma	
3.10.	Presentación del expediente con actualizaciones realizadas a cada gerencia de área para su aval	100% avalado el expediente, firmado de autorizado para continuar proceso para solicitar autorización de Gerencia General	Expediente completo original autorizado por cada gerencia  Confirmación de expediente recibido	Comisión inconforme con algunos puntos relevantes en la actualización  Espacio para realizar la reunión pendiente de confirmar  Se reprograma reunión
3.11.	Presentación del estudio completo, firmado por Gerente de Gestión de Talento Humano y Gerencia de área interesada, al Gerente General para su autorización	Estudio completo para la autorización final del proyecto.	Expediente final autorizado	Retraso en la autorización
3.12	Realizar actualización del Manual de Especificación de clases de puestos con los nuevos descriptores de puestos aprobados	Manual de especificación de clases de puestos se actualizará, de acuerdo con las actualizaciones de los descriptores de puestos.	Manual de especificación de clases de puestos	Actualización del manual incompleta
3.13.	Presentación del proyecto del plan de actualización de descriptores al	Informe general de cómo se llevó a cabo el proceso	Presentación impresa  Presentación digital	Pendiente la autorización

	Gerente General, por parte de la Gerencia de Talento Humano para aprobación			
3.14.	Presentación de >Informe final del proyecto del plan de actualización de descriptores a la comisión asignada, avalado por Gerencia General	Informe general de cómo se llevó a cabo el proceso	Informe escrito	Comisión no recibe a tiempo el informe

<b>Componente No. 4</b>	<b>Creación de comisión para el análisis y seguimiento del proyecto de capacitaciones virtuales</b>		
<b>Observaciones</b>	<p><b>De existir la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará trabajos a distancia (teletrabajo), para llevar a cabo cada uno de los procesos que la comisión requiere para tal efecto.</b></p> <p><b>Si se requiere de realizar reuniones, entrevistas o visitas y existe la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará reuniones virtuales que permitan llevar a cabo las mismas, para que el proceso no se obstaculice.</b></p>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• 1 representante de Capacitación</li> <li>• 1 representante de Informática</li> <li>• 1 representante de Sindicato de Trabajadores.</li> <li>• 1 representante de Asesoría Jurídica</li> <li>• 1 representante de Gerencia Financiera</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reuniones</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Cristalería y vajilla (de la organización)</li> <li>• Alimentos (agua, café, té, galletas, azúcar)</li> </ul>	

No.	Actividad	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos, hipótesis, factores externos
4.1.	Dar a conocer la propuesta de creación de comisión a la Gerencia General, para su posterior autorización	Convocatoria de reunión donde se dará a conocer la necesidad de crear una comisión que se encargue de verificar el desarrollo de las capacitaciones que se lleven a cabo,	Propuesta de creación de comisión por escrito  Convocatoria confirmada	Convocatoria no confirmada  Cambio de fecha para dar a conocer propuesta
4.1.1.	Realizar convocatoria para recepción de Hojas de Vida de postulantes que asignen las gerencias de área	Perfiles propuestos por cada gerencia de área recibidos, sin excepción alguna	Convocatoria confirmada  Hojas de vida	Perfiles no completan requisitos necesarios que se exigen para la creación de la comisión  Se reciben pocas hojas de vida
4.1.2.	Evaluar las hojas de vida que fueron entregadas para asignar posibles integrantes a la comisión, por parte de la Gerencia de Gestión de Talento Humano	Las hojas de vida son analizadas equitativamente  Se realizará una evaluación que permita determinar el nivel mental actual de la persona, para que ésta pueda pertenecer a un equipo de trabajo productivo.  Se realizará una evaluación que	Hojas de Vida actualizadas  Entrevista a postulantes  Cuestionario de autovaloración "Actitudes de los integrantes de un equipo", según DuBrin (2008)  Cuestionario de autovaloración "Actitudes adoptadas por los jugadores de equipo", según DuBrin (2008).	Hojas de vida no llenan los requisitos que existe la creación de la comisión.  Escasa cantidad de hojas de vida  Postulantes sin evaluarse por falta de tiempo, por motivos de labores asignadas previas

		<p>permita determinar inclinaciones actuales para desempeñar tareas de forma eficiente por pertenecer a un grupo de trabajo</p>		
4.1.3.	<p>Seleccionar a los integrantes de la comisión</p>	<p>Análisis de las evaluaciones realizadas para tomar la decisión de las personas que integrarán la nueva comisión destinada a velar porque se cumpla el desarrollo de las capacitaciones virtuales</p>	<p>Informe escrito Hojas de vida Reglamento de capacitaciones Pacto Colectivo</p>	<p>Inconformidad con los integrantes seleccionados</p>
4.1.4.	<p>Solicitar la reunión con la Gerencia General para dar a conocer la propuesta de los nuevos integrantes de la comisión</p>	<p>Designar fecha, hora, propuesta de la reunión virtual, o bien, en su caso pueda ser presencial</p>	<p>Confirmación de la reunión Convocatoria</p>	<p>Espacio físico no disponible por distanciamiento social Cambio de fecha de reunión</p>
4.2.	<p>Solicitar la autorización de la Gerencia General para la creación de la comisión, por medio de la emisión de Acuerdo de nombramiento</p>	<p>Acuerdo de nombramiento donde se confirma la creación de la nueva comisión, con los integrantes propuestos, según análisis previo</p>	<p>Expediente de mérito Acuerdo de nombramiento</p>	<p>Atraso en la emisión del acuerdo de nombramiento</p>
4.3	<p>Realizar reunión para dar a conocer, por</p>	<p>Reconocer la comisión de forma escrita a</p>	<p>Copia del acuerdo autorizado por</p>	<p>Integrantes en desacuerdo de ser</p>

	medio de la entrega del acuerdo de nombramiento, la creación de la nueva comisión, a todos los integrantes de la misma.	cada uno de los Gerentes de área, así como a quienes la integran	Gerencia General, confirmado de recibido (de existir distanciamiento social, se enviaría vía correo electrónico)	parte de la comisión.  Copia de acuerdo no se pudo entregar a integrantes
4.4.	Realizar reunión para asignar puestos dentro de la comisión nombrada	Asignación de puestos y tareas a cada uno de los integrantes de la comisión, donde se dará a conocer a detalle cada una de las tareas específicas	Acta firmada  Agenda de puntos a tratar  Confirmación de reunión	Integrantes de la comisión en desacuerdo con la asignación de tareas y puestos
4.4.1.	Presentar propuesta de acciones para que las atribuciones se desarrollen eficientemente	Acciones requeridas por parte de la comisión para que las atribuciones se puedan llevar a cabo eficientemente	Informes semanales  Reuniones semanales	Informes incompletos  Seguimiento de acciones mal enfocadas
4.5.	Realizar visitas y entrevistas a los analistas de capacitación y analistas de informática para conocer el desarrollo del plan de capacitaciones	Entrevistas que permitirán conocer el proceso y verificar si se cumplen los tiempos estipulados y el desarrollo en su totalidad	Lista de asistencia  Entrevista por escrito  Informe de desarrollo del plan capacitaciones	La entrevista no se pudo llevar a cabo en la fecha programada  Atraso en proceso del plan de capacitación
4.6.	Realizar reunión semanalmente para tocar puntos clave que permitan el desarrollo y	100% de los puntos tratados en la reunión, para que se aclaren dudas y solventen inquietudes	Agenda de puntos a tratar  Registro de integrantes  Acta firmada	Ausencia de algún integrante de la comisión  Puntos relevantes en desacuerdo por

	objetivo de la comisión			parte de integrantes
4.7.	Realizar la entrega del informe a la Gerencia de Gestión de Talento Humano	Informe escrito que dará a conocer el desarrollo de la comisión, donde se refleje el cumplimiento del proyecto	Informe escrito Presentación impresa Presentación en digital	Inconformidad con el informe  Daños en el disco compacto donde se encuentra la presentación.
4.8.	Dar a conocer el informe final desarrollado por la comisión nombrada para el efecto, a la Gerencia General	Entrega del informe final que permitirá dar a conocer el trabajo realizado por la comisión nombrada para el efecto.	Informe final por escrito Presentación impresa Presentación en digital	Inconformidad con el informe  El informe aún no es recibido en Gerencia General

<b>Componente No. 5</b>		<b>Estudio para evaluación de posibles candidatos a recibir capacitaciones virtuales</b>	
<b>Observaciones</b>	<p><b>De existir la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará trabajos a distancia (teletrabajo), para llevar a cabo cada uno de los procesos que se requieren para llevar a cabo el estudio.</b></p> <p><b>Si se requiere de realizar reuniones, entrevistas o visitas y existe la necesidad del distanciamiento social por motivos de pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordinará reuniones virtuales que permitan llevar a cabo las mismas, para que el proceso no se obstaculice.</b></p>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Jefes de área</li> <li>• Analistas de capacitación</li> <li>• Comisión nombrada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reuniones</li> <li>• Cristalería y vajilla (de la organización)</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Alimentos (agua, café, té, galletas, azúcar)</li> </ul>	

No.	Actividad	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos, hipótesis, factores externos
5.1.	Presentar estudio a Gerencia General de los candidatos clave a realizar las capacitaciones	Gerencia de Gestión de Talento Humano da a conocer las necesidades de capacitación de los puestos clave de cada Gerencia	Estudio por escrito Presentación impresa Presentación en digital Convocatoria de reunión confirmada	Pendiente la confirmación de autorización del proyecto
5.1.1	Realizar reunión con Gerentes y jefes de área para evaluar los posibles candidatos, según puestos claves que requieren capacitación	Análisis de los puestos clave que requieren fortalecer las competencias necesarias para el buen desempeño de las labores	Convocatoria confirmada Presupuesto aprobado Lista de asistencia Expediente de mérito Reglamento de capacitaciones	Desacuerdo en los candidatos que se asignan para las capacitaciones  Deficiencias en la evaluación del análisis de candidatos a fortalecer competencias
	Evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores para conocer quiénes requieren reforzar competencias	Analizar posibles candidatos a capacitaciones virtuales, según necesidades de reforzamiento de competencias  Realizar un diagnóstico del desempeño al personal clave y que requiera su desempeño mejorar.	Evaluación de desempeño, retroalimentación  Cuestionario "Medición de la satisfacción laboral", según Hellriegel & Slocum (2009)  Realizar modelo de diagnóstico del desempeño, según Ivancevich,	Evaluaciones no objetivas

		Evaluar la perfección de los colaboradores	Konopaske, & Matteson (2006)  Cuestionario de autovaloración "Tendencias hacia la perfección", según DuBrin (2008)	
5.2.	Realizar reunión con la Gerencia de área y Gerencia de Gestión de Talento Humano para dar a conocer las necesidades de capacitación que requieren los puestos de dichas gerencias	Expediente original que permitirá reflejar el análisis de los puestos clave y candidatos a reforzar competencias, para incorporar los al plan de capacitación	Convocatoria confirmada  Lista de asistencia  Expediente de mérito  Presupuesto aprobado  Pacto colectivo	Los candidatos no llenan los requisitos para incorporar los al plan de capacitación
5.3.	Realizar análisis de expediente para la posible incorporación de candidatos al plan de capacitación	Analistas de capacitación analizan el expediente para corroborar toda la información sea correcta y esté completa	Expediente original  Presupuesto aprobado  Reglamento de capacitaciones  Pacto colectivo	El expediente está incompleto
5.4.	Solicitar dictámenes financiero y jurídico para respaldar la solicitud de cada gerencia	Los dictámenes avalan la solicitud para continuar con el proceso	Expediente original  Pacto colectivo	Dictámenes no son favorables para continuar con el proceso

<b>Componente No. 6</b>		<b>Realización de proceso administrativo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)</b>		
<b>Observaciones</b>		<p>De existir la necesidad de respetar el distanciamiento social, debido a la pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano debe llevar a cabo los protocolos necesarios para que no exista obstrucción alguna en la realización del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), o bien, se considere el trabajo desde casa (teletrabajo).</p> <p>En caso se requiera reuniones o entrevistas, éstas se realizarán virtualmente, lo que permitirá una continuidad en el proceso del proyecto.</p>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Jefe de Capacitación</li> <li>• 2 analistas de capacitación</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Comisión nombrada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Internet</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Licencias de Microsoft Office</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> </ul>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos, hipótesis, factores externos</b>
6.1.	Presentar estudio de capacitaciones a puestos clave de las distintas gerencias, a la Gerencia General, para su aprobación	Informe final del estudio de capacitaciones a puestos clave	Informe final para proyecto de capacitación	Desaprobado el informe  Pendiente la aprobación del proyecto de capacitación
6.2.	Realizar reunión con Gerencias y jefaturas para la revisión del análisis de solicitud de capacitaciones a puestos claves	Análisis de las necesidades de capacitación, según puestos clave que requieran fortalecer competencias	Reglamento de capacitación  Expediente original formado  Presupuesto aprobado  Pacto colectivo	Desacuerdo con los candidatos a considerar para la capacitación.
6.3.	Solicitar reunión para presentar solicitud de Necesidades de	Reunión que tratará pormenores y dará a conocer	Expediente original	Inasistencia de gerente de Gestión de Talento Humano

	Capacitación a la Gerencia de Gestión de Talento Humano	las necesidades de capacitación	Presupuesto aprobado  Convocatoria confirmada de reunión  Pacto colectivo	Expediente incompleto
6.4.	Analizar el requerimiento de capacitación	Verificación del estudio de detección de necesidades de capacitación para corroborar la necesidad real	Expediente original  Formularios de Caracterización de necesidades de capacitación  Formulario de Síntesis de necesidades de capacitación por área  Consolidado de Necesidades de Capacitación del Servicio	Expediente incompleto  Incongruencias en la información presentada en el expediente
6.4.1.	Entrevistar a jefes de área y colaboradores de los puestos clave que requieren reforzar competencias	Comprobar la información del expediente de mérito  Conocer la asertividad de liderazgo que posee el colaborador que ocupa el puesto clave para fortalecer competencias  Determinar por medio de una evaluación, las actitudes sobre el liderazgo	Expediente original  Cuestionario de autovaloración "La escala de la asertividad", según DuBrin (2008).  Cuestionario de autovaloración "¿Qué tipo de líder es o sería usted?", según DuBrin (2008).  Lista de asistencia	Candidatos no aptos para recibir la capacitación

		participativo o autoritario que pueda presentar el colaborador que se le requiere reforzar competencias	Entrevistas escritas	
6.4.2.	Realizar modificaciones necesarias al expediente para continuar con el proceso del plan de capacitación	Expediente con información actualizada y completa que aclarará vacíos encontrados, para continuar con el proceso	Expediente modificado y actualizado  Reglamento de capacitaciones  Pacto colectivo	Modificaciones no aceptadas por gerencias de área
6.5.	Presentación del expediente actualizado a la Gerencia de Gestión de talento Humano para darlo a conocer a las gerencias para su validación	Revisión de expediente para avalar el proceso	Expediente original  Reunión confirmada  Lista de asistencia	Atraso en la revisión por parte de la gerencia interesada  Inconformidades con las actualizaciones del análisis de Gestión de Talento Humano
6.6.	Emisión de dictámenes jurídico y financiero	100% analizados los expedientes por las áreas que emitirán opiniones  Presupuesto autorizado de cada una de las gerencias se verifica para ver la viabilidad de que exista disponibilidad presupuestaria	Expediente original  Presupuesto autorizado a cada gerencia	Dictámenes desfavorables y que no avalan el plan de capacitación por falta de presupuesto
6.7.	Autorización de cursos, según plan de capacitación, por parte del	Aprobación de los cursos para el 100% de los candidatos clave que autorizaron	Reglamento de capacitaciones  Expediente con Diagnóstico de	Autorización pendiente de realizarse

	jefe de Capacitación, Gerencia de Gestión de Talento Humano	las distintas gerencias de área.	Necesidades de Capacitación	
--	---	----------------------------------	-----------------------------	--

<b>Componente No. 7</b>		<b>Contratación de Universidades y/o empresas formadoras</b>		
<b>Observaciones</b>		<p><b>De existir la necesidad de respetar el distanciamiento social, debido a la pandemia, la Gerencia de Gestión de Talento Humano debe llevar a cabo los protocolos necesarios para que no exista obstrucción alguna en la realización del proceso de contratación de empresas formadoras, o bien, se considere el trabajo desde casa (teletrabajo).</b></p> <p><b>En caso se requiera reuniones o entrevistas, éstas se realizarán virtualmente, lo que permitirá una continuidad en el proceso de contratación</b></p>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Jefe de Capacitación</li> <li>• Analistas de Capacitación</li> <li>• Jefe de Informática</li> <li>• Empresas formadoras</li> <li>• Secretaria de Gestión de Talento Humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Internet</li> <li>• Sala de reuniones</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> </ul>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos, hipótesis, factores externos</b>
7.1.	Proceso de cotización de cursos de capacitación en distintas empresas formadoras	Obtención de cotizaciones que se acoplen a las necesidades de capacitación y al presupuesto autorizado por la Gerencia General,	Correo electrónico.  3 cotizaciones recibidas que se ajusten a las necesidades de la institución	Cotizaciones fuera del presupuesto de la institución
7.1.	Realizar proceso de revisión del presupuesto	Evaluación del presupuesto que fue aprobado	Presupuesto anual autorizado	Dificultad de presupuesto para poder capacitar a todo el personal

	asignado a cada gerencia	Verificar la posibilidad de capacitar a todo el personal requerido, según presupuesto		que requiere cada gerencia.
7.2	Evaluación de las cotizaciones y hojas de vida de los formadores, presentadas por las distintas empresas a las que se les requirió el servicio	Análisis de las cotizaciones y hojas de vida de los formadores, presentadas para escoger cuál se ajusta mejor a las necesidades de la institución	Cotizaciones	Aprobación por parte de Gerencia de área de las cotizaciones, según el presupuesto aprobado para cada gerencia de área.
7.2.1.	Realizar entrevistas a los posibles formadores	Se entrevistan a los formadores que proponen las distintas empresas	Entrevista Lista de asistencia	Inconformidad con los posibles formadores para que sean los que capacitarán al personal
7.3	Presentación a las distintas gerencias de área del informe, según cotizaciones y hojas de vida de formadores, recibidas y evaluadas, de acuerdo con el presupuesto asignado a cada gerencia para su respectiva aprobación.	Verificación del informe que avalará la gerencia para llevarse a cabo las capacitaciones, para ser autorizado por las gerencias de área	Informe Cotizaciones Presupuesto aprobado	Desaprobación de cotizaciones.  Desaprobación de empresas que ofrecen el servicio
7.4.	Realizar contratación de con las empresas que darán el servicio de capacitación	Se firma contrato con las empresas seleccionadas por las gerencias	Contrato firmado	renuncia de alguno de los formadores por situaciones personales, ajenas a la institución

				Dejar sin realizar la capacitación por falta del formador
				Atraso en la capacitación por falta del formador

Componente No. 8		Realización de las capacitaciones virtuales		
Observaciones		<p>En caso se realicen capacitaciones presenciales, la Gerencia de Gestión de Talento Humano debe llevar a cabo los protocolos establecidos para respetar el distanciamiento social, por motivos de pandemia.</p> <p>La Gerencia de Gestión de Talento Humano, en conjunto con las empresas contratadas para dar el servicio de capacitaciones virtuales, velarán porque las mismas se lleven a cabo y así evitar obstáculos en la continuidad de dichas capacitaciones.</p>		
		Recurso Humano		Recurso Material
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Jefes de área</li> <li>• Jefe de Capacitación</li> <li>• Analistas de Capacitación</li> <li>• Jefe de Informática</li> <li>• Técnico en Informática</li> <li>• Capacitadores (externos)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones</li> <li>• Equipo de cómputo para los participantes</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pantalla para proyectar</li> <li>• Pizarra para marcadores</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Mobiliario de oficina</li> <li>• Aire acondicionado</li> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>
No.	Actividad	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos, hipótesis, factores externos
8.1.	Convocar a candidatos ingresaron al plan de capacitación	Dar a conocer a cada uno de los candidatos que han sido inscritos a los cursos que requieren para reforzar algunas de sus competencias	Convocatoria confirmada	No recibieron todos la convocatoria

8.2.	Calendarizar el plan de capacitaciones	Realizar la calendarización de cursos aprobados, de acuerdo con la DNC	Cronograma Calendarización Expediente de cada participante	Fechas estimadas a cambios  Formadores no pueden en ciertas fechas impartir los cursos.
8.3.	Realizar cada una de las inscripciones y compromisos de capacitación para obtener firmas de autorización	Formulario de inscripción y compromiso de capacitación deben ser firmados tanto por el jefe de área, Gerente de área, como por el candidato a recibir la capacitación	Expediente original de cada candidato  Formulario de inscripción y compromiso de capacitación.  Reglamento de capacitaciones  Pacto colectivo	No se lograron inscribir todos los candidatos  Firmas faltantes en formularios
8.4.	Establecer el método de capacitación, de acuerdo con protocolos de seguridad y salud de los colaboradores	Analizar la forma en que serán impartidos los cursos, para respetar distanciamiento social, en caso se requiera por motivos de pandemia	Reglamento de capacitaciones  Pacto colectivo  Protocolos de seguridad y salud	Desacuerdo en la metodología  Protocolos no se respetan en su totalidad
8.4.1.	Verificación de la metodología a realizar: a distancia	Metodología de capacitaciones virtuales a distancia  Evaluación de las plataformas que se necesitarán para impartir el curso	Informe de cómo se realizarán las capacitaciones a distancia, así como de las plataformas a utilizarse	Desacuerdo en la forma de la metodología  Inconformidad con las plataformas que se utilizarán  Plataformas no amigables
8.4.2.	Verificación de la metodología	Metodología de capacitaciones	Informe de cómo se	Inconformidad de los participantes por la

	a realizar, respetando el distanciamiento social	presenciales, respetando el distanciamiento social.  Verificación de la cantidad de participantes para respetar protocolos	realizarán las capacitaciones presenciales, respetando el distanciamiento o social.	forma de impartir el curso  Soporte técnico ineficiente
8.4.2.1.	Coordinación de logística para que en cada puesto de trabajo el participante pueda recibir la capacitación virtual	Verificación de los puestos de trabajo donde se recibirá el curso, el cual se deberá encontrar en óptimas condiciones y con el equipo necesario	Material audiovisual.  Internet disponible	Conexión de internet favorable para recibir el curso vía virtual.  Luz inadecuada  Falta de equipo que se requiere para recibir el curso  Material para el participante incompleto
8.4.2.2	Coordinación de logística para que se reacomode un salón con cubículos para respetar el distanciamiento social y de esta manera recibir la capacitación, ya sea presentándose virtual o presencialmente el formador	Respetar la cantidad de participantes a recibir el curso desde un salón con divisiones para respetar el distanciamiento social y asegurar la salud del colaborador	Lista de asistencia.  Material audiovisual  Lista de participantes  Disponibilidad de Internet  Cantidad de espacios, de acuerdo con los protocolos establecidos	Distanciamiento social inadecuado  Internet inestable  Conexiones de energía eléctrica no apropiadas para el equipo que se requiere utilizar  Luz inadecuada  Soporte técnico pendiente de realizar cableado para computadoras
8.5.	Coordinar la logística para llevar a cabo las capacitaciones	Coordinación de salón apto para capacitaciones	Materiales audiovisuales	Falta de materiales, según cantidad de participantes

		que requieren respetar el distanciamiento social, equipo tecnológico, comida, registro de participantes, entre otros.	materiales que utilizará el participante del curso  lista de asistencia  cantidad de refacciones (en caso sea presencial)	El presupuesto no se ajusta a la inversión del curso.  Técnico de Informática ausente
8.6.	Elaboración de invitaciones para los cursos vía electrónico, según programación de cursos.	Realizar invitaciones a todos los participantes para dar a conocer el programa de capacitación	Confirmación de Invitaciones Recibidas  Convocatoria vía correo electrónico o por medio del <i>Whatsapp</i> institucional  Correo electrónico invitando a participantes	Algunos participantes pendientes de recibir invitación
8.7.	Realizar evaluación a participantes, antes de recibir la capacitación	Medición de conocimientos  Evaluación escrita de expectativas del curso	Evaluación escrita inicial de conocimientos vía <i>Google Forms</i>  Evaluación escrita de expectativas vía <i>Google Forms</i>  Registro de participantes	Poco conocimiento del tema, por parte de los participantes
8.8.	Proceso de realización de curso y	Llevar a cabo el curso y dar a conocer la hoja	Registro de participantes	No se genera <i>Rapport</i> con ciertos

	presentación de capacitador a los participantes del curso	de vida del capacitador que impartirá el curso, para generar <i>Rapport</i> entre capacitador y aprendiz	Material del curso	participantes y el capacitador  Altas expectativas formadas de los participantes en cuanto al capacitador  Inasistencia de participantes
8.9.	Proceso de evaluación final del curso, a los participantes	Medición de aprendizaje y satisfacción de los participantes del curso	Evaluación de aprendizaje  Evaluación de satisfacción del curso	Resultados inesperados en las evaluaciones
8.10.	Registrar los diplomas en sistema	Registro de todos los diplomas de los participantes con un 90% de asistencia y que hayan aprobado el curso, para actualizar sus expedientes	Diploma de participación	Registro de todos los diplomas sin completar
8.11.	Presentación y entrega de diplomas autorizados por la empresa formadora y por la institución, a los colaboradores que participaron en los cursos	Realizar la entrega de los diplomas a cada uno de los participantes	Diplomas de participación	Ausencia de participantes

<b>Componente No. 9</b>	<b>Reconocimiento del desempeño del colaborador</b>
<b>Observaciones</b>	<b>De ser necesario realizar reuniones presenciales y sea necesario el distanciamiento social, la Gerencia de Gestión de Talento Humano, en conjunto con los gerentes de área, deberán velar porque las mismas se lleven a cabo y así evitar obstáculos en la continuidad</b>

		<p><b>del proceso de reconocimiento del desempeño de los colaboradores.</b></p> <p><b>El objetivo del presente proyecto es llevar a cabo el reconocimiento del desempeño de los colaboradores en un 100%.</b></p>		
<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Material Costos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes de área</li> <li>• Jefes de área</li> <li>• Colaboradores capacitados</li> <li>• Gerente de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Jefe de Capacitación</li> <li>• Analistas de Capacitación</li> <li>• Jefe de Informática</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Internet</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Sala de sesiones</li> <li>• Alimentos (agua, café, té, galletas, azúcar)</li> </ul>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos, hipótesis, factores externos</b>
9.1.	Proceso de verificación de las competencias reforzadas de los colaboradores que fueron capacitados, según plan de capacitación, por parte del jefe inmediato y del Gerente de área	Verificar resultados de las nuevas capacidades y competencias que el colaborador haya desarrollado para desempeñarse mejor en el puesto clave.	<p>Cronograma de trabajos a realizar y realizados en el tiempo estipulado</p> <p>Resultados de las evaluaciones que se les realizó.</p>	<p>Resultados no esperados en las evaluaciones</p> <p>Insatisfacción en el desempeño</p>
9.1.1,	Realizar evaluaciones que permitan dar a conocer el compromiso y desempeño de los colaboradores que fueron capacitados, para dar a conocer los	Reconocimiento y medición del desempeño, emociones, satisfacción y compromiso de los colaboradores por medio de evaluaciones que determinen lo	<p>“Cuestionario del compromiso con la meta”, según Hellriegel &amp; Slocum (2009)</p> <p>Cuestionario de “Establecimiento de metas”, según Hellriegel &amp; Slocum (2009)</p>	Resultados de las evaluaciones no esperados

	resultados a la Gerencia de área interesada	anteriormente indicado, realizadas por parte de la Gerencia de Gestión de Talento Humano	<p>Cuestionario de “Diagnóstico de las prácticas de retroalimentación”, según Hellriegel &amp; Slocum (2009)</p> <p>Cuestionario “Medición de la satisfacción laboral”, según Hellriegel &amp; Slocum (2009)</p> <p>Cuestionario “Medición del locus de control”, según Hellriegel &amp; Slocum (2009)</p>	
9.2.	<p>Realizar reconocimiento a los colaboradores de cada área</p> <p>Jefes de área brindar reconocimiento directamente a sus colaboradores de forma virtual</p>	Convocar a reunión a todos los colaboradores que se les reconocerá el desempeño, según el plan de capacitación que se llevó a cabo con ellos	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Entrevista</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Convocatoria confirmada</p> <p>Carta de reconocimiento de desempeño, entre otros.</p> <p>Propuesta para ser candidato a ascenso</p>	<p>Falta de objetividad en la evaluación del desempeño</p> <p>Falta de retroalimentación</p>

## 6.8 PRESUPUESTO

### 6.8.1 Recurso Humano

<b>• Comisión del proceso de actualización de descriptores de puestos</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>	<b>Total 6 meses</b>
Representante de Gestión de Talento Humano (2)	40 horas al mes por representante (10 horas a la semana por representante)	Hora	Q12.50	Q1,000.00	Q6,000.00
Representante del Sindicato de Trabajadores	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q3,000.00
Representante de Asesoría Jurídica	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q3,000.00
Representante de Gerencia Financiera	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q3,000.00
<b>Comisión descriptores de puestos por 6 meses</b>				<b>TOTAL</b>	<b>Q15,000.00</b>

<b>• Comisión para análisis y seguimiento de capacitaciones virtuales</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>	<b>Total 6 meses</b>
Representante de Capacitación	40 horas al mes por representante (10 horas a la semana por representante)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q5,500.00
Representante del Sindicato de Trabajadores	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q5,500.00
Representante de Asesoría Jurídica	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q5,500.00
Representante de Gerencia Financiera	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q5,500.00
Representante de Informática	40 horas al mes (10 horas a la semana)	Hora	Q12.50	Q500.00	Q5,500.00
<b>Comisión descriptores de puestos por 11 meses</b>				<b>TOTAL</b>	<b>Q27,500.00</b>

<b>• Actualización de Descriptores de Puestos</b>					
Rubro	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Total	Total 6 meses
Analista de Puestos No.1	1	Mes	Q100.00	Q3,000.00	Q18,000.00
Analista de Puestos No. 2	1	Mes	Q100.00	Q3,000.00	Q18,000.00
<b>Trabajo por 6 meses consecutivos</b>				<b>TOTAL</b>	<b>Q36,000.00</b>

<b>• Estudio para evaluación de candidatos a Plan de Capacitación</b>					
<b>• Proceso Administrativo DNC</b>					
<b>• Proceso de capacitaciones virtuales</b>					
<b>• Proceso de reconocimiento de desempeño</b>					
Rubro	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Total	Total 10 meses
Analista de Capacitación No. 1	1	Mes	Q100.00	Q3,000.00	Q30,000.00
Analista de Capacitación No. 2	1	Mes	Q100.00	Q3,000.00	Q30,000.00
<b>Trabajo por 10 meses consecutivos</b>				<b>TOTAL</b>	<b>Q60,000.00</b>

<b>• Proceso de capacitaciones virtuales</b>					
<b>• Proceso de reconocimiento de desempeño</b>					
Rubro	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Total	Total 5 meses
Técnico en Informática	1	Mes	Q100.00	Q3,000.00	Q15,000.00
<b>Trabajo por 5 meses consecutivos</b>				<b>TOTAL</b>	<b>Q15,000.00</b>

Rubro	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Total
Contrato a Empresa (impartiendo un curso para 10 personas)	4	Mes	Q25,000.00	Q100,000.00
<b>Total por 4 meses de cursos</b>				<b>Q100,000.00</b>

### 6.8.2 Materiales necesarios

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sala de reuniones (la de la institución) *		Q0.00	Q0.00
Útiles de oficina al mes	18 meses	Q1,000.00	Q18,000.00
Cristalería (la de la institución)		Q0.00	Q0.00
Computadora (la de la institución)	1	Q3,000.00	Q3,000.00
Impresora (la de la institución)	1	Q3,000.00	Q3,000.00
Tinta para impresora	6 cartuchos	Q150.00	Q900.00
Servicio de Internet	1 año	Q1,000.00	Q1,000.00

1 paquete de licencia Microsoft Office	1 año	Q1.,250.00	Q1,250.00
Cafetera percoladora para 24 tasas (única compra)	1	Q1,000.00	Q1,000.00
Refrigerios para participantes de capacitaciones y personal a cargo de las mismas (aprox. 20 personas),	4 meses	Q4,000.00	Q16,000.00
Alimentos (agua, café, té, azúcar, galletas) por mes	18 meses	Q200.00	Q3,600.00
<b>Total</b>			<b>Q47,750.00</b>

\* La sala de reuniones deberá tener equipo tecnológico necesario para las capacitaciones virtuales, esto implica, proyector, pantalla para proyectar, bocinas, escritorios o mesas readecuadas para respetar el distanciamiento social (en caso sea necesario). O bien, si fuese en cada uno de los puestos de trabajo, la persona deberá contar con su equipo de cómputo, internet, correo electrónico, bocinas para computadora, licencia de Microsoft Office (para tareas y ejercicios).

<b>GASTOS GENERALES</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>
Recurso Humano	Q153,500.00
Contratación de empresa formadora por 4 meses	Q100,000.00
Materiales diversos	Q47,750.00
<b>Sub Total</b>	<b>Q301,250.00</b>
Imprevistos, contingencias (10%)	Q30,125.00
<b>Gran total</b>	<b>Q331,375.00</b>
<b>Tiempo</b>	<b>18 meses para realizar el proyecto</b>

## 6.9 CRONOGRAMA

			ACTIVIDADES A REALIZAR DE ENERO A JULIO 2022																											
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
Item	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
*	<b>Dar a conocer proyecto de actualización de descriptores de puestos a Gerencia General para su consideración y aprobación</b>																													
1	Analizar necesidades para proponer actualización de descriptores de puestos	Gerencias y Jefaturas de área	■																											
2	Reunión para analizar la propuesta de actualización de descriptores de puestos	Gerentes de área y Gerente de GTH		■																										
3	Planificación y desarrollo de la propuesta	Gerente GTH		■	■																									
4	Presentar propuesta de actualización de descriptores de puestos a Gerencia General	Gerente GTH			■																									
5	Autorización de propuesta de actualización de descriptores de puestos	Gerente General				■																								
*	<b>Creación de comisión encargada del proceso de actualización de descriptores de puestos</b>																													
6	Presentar propuesta de creación de comisión a Gerencia General para su autorización	Gerencia GTH			■																									
7	Proceso de creación: convocatoria, evaluaciones de perfiles, entrevistas, selección de integrantes	Gerencia GTH			■	■																								
8	Proceso de emisión de acuerdo de nombramiento de creación de comisión	Gerente General				■																								
9	Reunión para asignar puestos, acciones a implementar para dar inicio al objetivo de la comisión	Comisión y Gerencia GTH				■																								
10	Realizar entrevistas a gerencias y jefaturas para verificar el proceso de actualización de descriptores de puestos	Comisión, Gerencias y jefaturas de área					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
11	Reunión para dar a conocer el informe final desarrollado por la comisión a Gerencia GTH	Comisión y Gerente GTH																											■	
12	Reunión para dar a conocer el informe final presentado por la comisión, a Gerencia General	Gerente GTH, Gerente General																											■	

\* Semana de descanso: Semana Mayor..... ■

			ACTIVIDADES A REALIZAR DE ENERO A JULIO 2022																											
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
Item	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
*	<b>Proceso de Actualización de descriptores de puestos</b>																													
13	Realizar reuniones para revisión del análisis de solicitud de actualización de descriptores de puestos	Gerencias y Jefaturas de área	■																											
14	Reunión para presentación de estudio para solicitud de actualización de descriptores de puestos a Gerencia GTH	Gerentes de área y Gerente GTH	■																											
15	Análisis del requerimiento de actualización de descriptores de puestos	Gerencia GTH	■	■																										
16	Entrevistas y encuestas a jefes de área y colaboradores propuestos, según puestos clave para verificar el expediente formado	Gerente GTH, analistas de puestos y Comisión		■	■																									
17	Realizar modificaciones necesarias al expediente para actualización de información	Gerente GTH, analistas de puestos y Comisión			■																									
18	Emisión de dictámenes necesarios para el proceso	Gerentes Financiero y GTH, Asesor Jurídico			■	■																								
19	Realización de proceso de actualización de descriptores	Analistas de puestos, comisión, Gerente GTH					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
20	Estudio de actualizaciones de descriptores de puestos presentado a Gerencia GTH para su aval	analistas de puestos, Gerente GTH, comisión																												
21	Análisis, verificación y actualización de información de los expedientes de descriptores de puestos actualizados, según puestos clave	Gerencias de área y GTH																												
22	Revisión completa de los expedientes, firmados de autorizados, para proseguir con trámite de autorización de Gerencia General	Gerente General, Gerencias de área y GTH																												
23	Realizar actualización del Manual de Especificación de clases de puestos, con los nuevos descriptores de puestos aprobados.	Gerencia GTH, analistas de puestos																					■	■	■	■	■	■	■	■
24	Realizar presentación de Informe final del proyecto del plan de actualización de descriptores de puestos	Comisión, Gerente GTH, Gerente General																												■

\* Semana de descanso: Semana Mayor..... ■

			ACTIVIDADES A REALIZAR DE JULIO A DICIEMBRE 2022																							
			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Item	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
•	<b>Creación de comisión para el análisis y seguimiento del proyecto de capacitaciones virtuales</b>																									
25	Realizar análisis de necesidad de creación de comisión	Gerente GTH, Gerentes y jefes de área	■																							
26	Realizar convocatoria recepción hojas de vida, evaluar perfiles, evaluaciones a candidatos y selección de integrantes	Gerente GTH, Gerentes y jefes de área	■	■																						
27	Solicitar reunión a Gerencia General para dar a conocer integrantes, para consideración y aprobación de la creación de la comisión	Gerente GTH, Gerente General			■																					
28	Dar a conocer el Acuerdo de nombramiento a los integrantes, asignar puestos, actividades y acciones que implementará la comisión	Comisión y Gerente GTH			■																					
29	Realizar visitas, entrevistas a analistas de capacitación y de informática, para verificar el proceso de DNC y capacitaciones virtuales	Comisión, Jefes de Capacitación, Informática y analistas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
•	<b>Estudio para evaluación de posibles candidatos a recibir las capacitaciones virtuales, según necesidades de puestos clave</b>																									
30	Realizar reunión con Gerentes y jefes de área para la evaluación de posibles candidatos, según puestos clave que requieren capacitación	Gerentes y jefes de área			■																					
31	Análisis de los posibles candidatos a capacitaciones, para reforzar competencias, por medio de evaluación de desempeño	Gerencia GTH, analistas de capacitación y Jefe de			■	■	■																			
32	Reunión para dar a conocer las necesidades de capacitación que se requieren en puestos clave	Gerencias de área, Gerencia GTH, Jefe de				■																				
33	Analizar expedientes para verificación de toda la información, para su trámite correspondiente	Jefe de Capacitación, analistas								■	■															
34	Solicitud de dictámenes para avalar el expediente y continuar con su trámite de autorización en Gerencia General	Asesoría Jurídica, Gerencia GTH, Gerencia Financiera								■	■	■														
35	Presentar estudio a Gerencia General para autorización de capacitaciones virtuales	Gerencia GTH, Gerente General											■													

			ACTIVIDADES A REALIZAR DE ENERO A MAYO 2023																			
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Item	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>* Creación de comisión para el análisis y seguimiento del proyecto de capacitaciones virtuales</b>																						
36	Realizar visitas, entrevistas a analistas de capacitación y de informática, para verificar el proceso de DNC y capacitaciones virtuales	Comisión, Jefes de Capacitación, Informática y analistas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
37	Realizar la entrega del informe a la Gerencia GTH donde se dé a conocer su proceso completo	Comisión																				
38	Dar a conocer el informe final desarrollado por la comisión a Gerencia General	Gerencia GTH y Gerente General																				
<b>* Realización de las capacitaciones virtuales</b>																						
39	Convocatoria de candidatos que ingresarán al plan de capacitación	Jefe y analistas de Capacitación	■																			
40	Calendarizar plan de capacitaciones	Jefe y analistas de Capacitación	■	■																		
41	Realizar inscripciones y compromisos de capacitación	Jefe y analistas de Capacitación; colaboradores, Gerentes de área	■	■	■																	
42	Establecer métodos de capacitación, logística, coordinación e implementación.	Gerente General, Gerente GTH, Jefe Capacitación	■	■	■																	
43	Elaboración de invitaciones, para dar a conocer a participantes	Gerente GTH, Jefe y analistas de Capacitación	■	■	■																	
44	Evaluación de medición de conocimientos y expectativas de la capacitación	Analistas de capacitación, participantes		■	■			■	■			■	■			■	■			■	■	
45	Realización de la capacitación y presentación de capacitador a participantes	Analistas de capacitación, participantes y formador		■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	
46	Evaluación final de medición de aprendizaje y satisfacción	Analistas de capacitación y participantes					■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	
47	Registro de diplomas al sistema	Analistas de capacitación						■	■			■	■			■	■			■	■	
48	Reunión/presentación para entrega de diplomas autorizados	Gerentes y jefes de área; participantes																				

\* Semana de descanso: Semana Mayor..... 

			ACTIVIDADES A REALIZAR DE JULIO A DICIEMBRE 2022																							
			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Item	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>* Realización de proceso administrativo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)</b>																										
49	Realizar reunión para analizar, evaluar, revisar requerimientos de capacitación a puestos clave	Gerencia GTH, Depto Capacitación													■	■										
50	Reunión para presentar requerimientos de Necesidades de Capacitación a Gerencia GTH	Gerencias de área													■	■										
51	Análisis de los requerimientos de DNC	Gerencia GTH, Depto Capacitación													■	■										
52	Entrevistar a jefes de área y candidatos a realizar capacitaciones	Depto. Capacitación													■	■	■									
53	Realizar modificaciones que sean necesarias en expedientes, luego de su análisis, para actualización de expediente	Gerencia GTH, Depto Capacitación													■	■										
54	Presentación del expediente actualizado para evaluación del mismo a gerencias, para su aprobación	Gerencias de área, Depto. Capacitación, Gerencia GTH																	■	■						
55	Emisión de dictámenes para avalar el proceso final	Gerencia Financiera, Asesoría Jurídica																	■	■						
56	Presentación de expedientes para Autorización del plan de capacitaciones	Gerencia General, Gerencia GTH																					■	■		



## 6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para llevar a cabo el proyecto antes descrito, se propone realizarlo de la forma siguiente:

Etapa	Estrategias	Metas	Temporalidad
<b>Evaluación inicial</b>	<p>Evaluar la estrategia organizacional para llegar a las metas proyectadas, haciendo énfasis en las necesidades del colaborador, considerando las complicaciones que pueda una pandemia provocar, por medio de:</p> <p>Comparativo de las evaluaciones de desempeño realizadas antes y durante la pandemia.</p> <p>Los indicadores para evaluar serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de personal antes de pandemia</li> <li>• Rotación de personal durante pandemia</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul> <p>Para ello, se deberá trabajar en equipo para desarrollar acciones estratégicas que permitan conocer las necesidades del colaborador, y se den a conocer a todos los actores involucrados, dando inicio con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión en conjunto con altos y medios mandos,</li> </ul>	<p>Conocer las necesidades, capacidades, conocimientos y destrezas con las que cuentan los colaboradores para desempeñar sus actividades, de acuerdo con los requerimientos del puesto.</p> <p>Al analizar la ejecución del proyecto, se deberá considerar el presupuesto aprobado, para alcanzar el objetivo del mismo.</p>	<p>3 meses antes del inicio del proceso del proyecto</p>

	<p>de los expedientes de los colaboradores que desempeñan cargos clave en el área o departamento al que pertenecen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa sobre los posibles candidatos que requieren reforzar competencias específicas para lograr un mejor desempeño.</li> <li>• Verificar las evaluaciones de desempeño anteriores.</li> <li>• Realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores durante la pandemia.</li> </ul>		
<b>Etapa</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Temporalidad</b>
<b>Evaluación durante el proceso</b>	<p>Se crearán comisiones específicas para el proceso adecuado del proyecto, con el fin de que todos los involucrados analicen y apliquen sus conocimientos, permitiendo alcanzar el objetivo del proyecto.</p> <p>Se realizará evaluación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de cumplimiento de tareas asignadas.</li> <li>• Porcentaje de participación en capacitaciones específicas del puesto.</li> </ul>	<p>Beneficiará al proyecto, ya que por medio de las comisiones se llevará un control estricto, adecuado y transparente que permitirá visualizar gastos, procesos, inversiones.</p> <p>Entregar un servicio de calidad a los colaboradores para generar competencias, reforzar conocimientos y destrezas, para el eficiente desempeño de los colaboradores, de acuerdo a los indicadores de medición que la organización gestiona.</p>	18 meses consecutivos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de retroalimentación por las capacitaciones.</li> </ul>		
<b>Etapa</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Temporalidad</b>
<b>Evaluación final</b>	<p>El diseño de evaluación de Satisfacción a los colaboradores, así como el inicio de una mejor gestión por parte del área de Gestión de Talento Humano, para reconocer el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Considerar la necesidad de los colaboradores para que la organización reconozca su desempeño, considerando las dificultades que pueda ocasionar una pandemia y de esta forma demostrar el valor que la organización le da a su capital humano.</p> <p>En este momento se pretende alcanzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de rotación de personal</li> <li>• Mejora en la adaptabilidad a la nueva modalidad de capacitación.</li> <li>• Elevar el porcentaje de retroalimentación sobre las capacitaciones específicas, según el puesto.</li> <li>• Elevar el sentido de pertenencia por medio de la valoración del desempeño del colaborador.</li> </ul>	<p>Reconocimiento del desempeño a los colaboradores, por medio del fortalecimiento de competencias que se realicen con cursos necesarios, acordes al puesto de trabajo (en especial, al puesto clave) constante retroalimentación.</p> <p>Generar sentido de pertenencia, avances en la productividad y comunicación asertiva entre actores directos</p> <p>Motivar a los colaboradores para que continúen con su preparación profesional.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño objetivas, mínimo 2 veces al año</p>	<p>Inicio de gestión de reconocimiento o de desempeño: 1 mes después de haber realizado el proyecto.</p>

## REFERENCIAS

- Alfaro Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. México: Red tercer milenio, S.C. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Garnica. Obtenido de [https://www.academia.edu/25639584/Desarrollo\\_Del\\_Talento\\_Humano\\_Alles\\_1ed](https://www.academia.edu/25639584/Desarrollo_Del_Talento_Humano_Alles_1ed)
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de [https://www.academia.edu/37734651/Alles\\_M\\_2013\\_Direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Gesti%C3%B3n\\_por\\_competencias\\_Buenos\\_Aires\\_Granica](https://www.academia.edu/37734651/Alles_M_2013_Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_recursos_humanos_Gesti%C3%B3n_por_competencias_Buenos_Aires_Granica)
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Astorga, R., & Bertranou, F. (2017). *Desafíos de la productividad y el mundo laboral*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--sro-santiago/documents/publication/wcms\\_549576.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--sro-santiago/documents/publication/wcms_549576.pdf)
- Báguena Cervellera, M. (2020). *La pandemia de COVID-19 a la luz de la historia de la medicina*. Obtenido de Investigación y Ciencia: <https://www.investigacionyciencia.es/revistas/investigacion-y-ciencia/el->

mundo-ante-la-pandemia-800/la-pandemia-de-covid-19-a-la-luz-de-la-historia-de-la-medicina-18665

Balkin, D., Cardy, R., & Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>

Bautista, J. (2016). *Modalidades de capacitación virtual: ¿cómo elegir la mejor opción*. Obtenido de <https://www.shiftlearning.com/blogshift/modalidades-de-capacitacion-virtual>

Bohlander, G. W., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning. Obtenido de [https://www.academia.edu/33378179/ADMINISTRACION\\_de\\_RECursos\\_HUMANOS](https://www.academia.edu/33378179/ADMINISTRACION_de_RECursos_HUMANOS)

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación Cideal. Obtenido de [https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC\\_27\\_8\\_2013\\_Enfoque\\_Marco\\_Logico\\_EML\\_10\\_casos.pdf](https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf)

Carrasco, J. (enero-marzo de 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Cemci(2)*. Obtenido de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

- Centro de Investigaciones en Psicología Mayra Gutiérrez (2021). Guía para la elaboración de trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado. *Universidad de San Carlos de Guatemala*.
- Cepal. (2020). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe: el trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (Covid-19)*. Santiago. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45557/4/S2000307\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45557/4/S2000307_es.pdf)
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. D. F., México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. D.F., México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/28898620/ADMINISTRACION\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_Chiavenato\\_9na\\_ed](https://www.academia.edu/28898620/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS_Chiavenato_9na_ed)

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed\\_-\\_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto\\_Chiavenato\\_Fundamentos\\_y\\_aplic.pdf&Expires=1599807433&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1599807433&)
- Coulter, M., & Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson. Obtenido de [https://www.academia.edu/29083935/Administracion\\_libro\\_12\\_edicion](https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion)
- De la Hoz, E., Fontalvo, T., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233008>
- Decreto Gubernativo Número 5-2020. (22 de marzo de 2020). *Diario de Centro América*, págs. 1-2.
- Denworth, L. (2020). ¿Cómo evolucinará la pandemia de Covid-19?: Las últimas epidemias nos ofrecen pistas sobre los posibles desenlaces. *Investigación y Ciencia*, 36-37. Obtenido de <https://www.investigacionyciencia.es/files/54030.pdf>
- Díaz, V. R., Pedraza, A., & Valdiri, L. E. (2011). Conceptos para el desarrollo de un modelo de formación en competencias tecnológicas para Colombia. *Hallazgos*(22), 183-198. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/276866905\\_Conceptos\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_un\\_modelo\\_de\\_formacion\\_en\\_competencias\\_tecnologicas\\_para\\_Colombia/link/55d8ec3c08aeb38e8a87bab5/download](https://www.researchgate.net/publication/276866905_Conceptos_para_el_desarrollo_de_un_modelo_de_formacion_en_competencias_tecnologicas_para_Colombia/link/55d8ec3c08aeb38e8a87bab5/download)

- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S6L2.pdf>
- Escobar, E. (2019). Comunicación organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las instituciones educativas Ugel 05-2019. *Tesis para optar el grado académico de: doctora en gestión pública y gobernabilidad*. Universidad César Vallejo: repositorio digital institucional, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40567>
- Esequivel-Guadarrama, J. A. (2020). Pandemia 2020: Algunas consideraciones éticas. *Mexicana de anestesiología*, 43(2), 168-172. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2020/cma2020o.pdf>
- Fernández Arroyo, N. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires, Argentina: Fundación CIPPEC.
- Fernández, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC. Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage. Obtenido de [https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento\\_organizacional\\_12ed\\_don\\_hellriegel\\_john\\_w\\_slocum](https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento_organizacional_12ed_don_hellriegel_john_w_slocum)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill interamericana editores, S.A. de C.V. Obtenido de

<https://drive.google.com/drive/folders/1dY0HPLBCwosbnwjPFKpKZwNo1IarsF>

92

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento*

*organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de

[https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento\\_Comportamiento](https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento_Comportamiento)

Kearsey, J., Kilpatrick, J., Moir, J., & Pastakia, K. (2020). Covid-19: Estrategias

prácticas del capital humano que ponen de primero a la gente. *Deloitte*, 1-9.

Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/gxworkforcestrategiesthatputyourpeoplefirstESP.pdf>

Llarrull, S., Stambooulian, D., & Testón, L. (2020). *Boletín epidemiológico: pandemia*

*de Covid-19 (datos al 19 de marzo de 2020)*. Obtenido de [www.fidec-](http://www.fidec-online.org)

[online.org: http://www.fidec-online.org/Boletin/2020-03.pdf](http://www.fidec-online.org/Boletin/2020-03.pdf)

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas.

*Investigación*, 40(88), 148-165. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>

Ministerio de salud pública y asistencia social. (2020). *Situación de Covid-19 en*

*Guatemala*. Obtenido de <https://tablerocovid.mspas.gob.gt/>

Mintrab. (2020). *Guía para incorporar en los planes de prevención de riesgos*

*laborales o de salud y seguridad ocupacional el apartado relacionado a la*

*estrategia de prevención y control de brotes de Sars COV-2 en el centro de*

*trabajo*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/>:

[https://www.prensalibre.com/wp-](https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2020/08/Gu%C3%ADa_planes_de_prevenci%C3%B3n_de_ri)

[content/uploads/2020/08/Gu%C3%ADa\\_planes\\_de\\_prevenci%C3%B3n\\_de\\_ri](https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2020/08/Gu%C3%ADa_planes_de_prevenci%C3%B3n_de_ri)

esgos\_laborales\_o\_de\_salud\_y\_seguridad\_ocupacional\_estrategia\_de\_preve  
nci%C3%B3n\_y\_control\_de\_brotes\_de\_SARS\_COV-2.pdf

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_hu manos\\_R\\_W\\_A\\_Y\\_N\\_E\\_M\\_O\\_N\\_D\\_Y](https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n_de_recursos_hu manos_R_W_A_Y_N_E_M_O_N_D_Y)

OIT. (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/--- ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--- ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

OIT. (2020). *El Covid-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--- dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--- dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)

OIT. (2020). *Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/--- protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_742732.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--- protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf)

Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *EAN*(87), 13-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20663246001/20663246001.pdf>

Parada, J. A. (julio-diciembre de 2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *undo Fesc*, 7(14), 42-56. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140/1>

- Parra, C., & Rodríguez, F. (enero-junio de 2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peñalver, A. (2017). *ORH Grupo Editorial de Conocimiento y GEstión, S. L.* Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Rodríguez, M. (1988). *Administración del tiempo*. D. F, México: Manual Moderno. Obtenido de <https://www.pdfdrive.com/administracion-del-tiempo-e45172311.html>
- Vásquez, E., & Zurita, E. (2021). *Incidencia de la gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca en la región San Martín, 2020*. Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4482>
- Ventura, A. (marzo-abril de 2020). Gestión administrativa y motivación en la producción de un aempresa de productos naturales, 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 43-60.

## ANEXOS

### Instrumento:

### **RELACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO, EN TIEMPOS DE PANDEMIA.**

Consentimiento informado:

#### **Confidencialidad de los datos**

La información que se obtenga en el presente cuestionario, construido con base al cuestionario de Escobar (2020), será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio: **Establecer la relación entre el área de Gestión del Talento Humano con la productividad en los colaboradores de empresas del sector eléctrico, en tiempos de pandemia**, a cargo de Rosa María Calderón Villatoro, quien está cursando la **Maestría de Gestión Humana y Organizacional**, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la **Universidad de San Carlos de Guatemala**. Para garantizar el resguardo de la información y el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

#### **Participación en el proceso del estudio**

Su participación es voluntaria, por lo que puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación. Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso, en su totalidad, está siendo acompañado por la Maestra Gabriela Álvarez García, profesora titular del curso, colegiado 3817 y la Maestra Katia Tejeda de Cabrera, como asesora de contenido, colegiado 570, del Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Así mismo, como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos, escribiendo a: [rosemary.calderonv@gmail.com](mailto:rosemary.calderonv@gmail.com). Además, se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. No obstante, de tener alguna consulta sobre su participación, puede escribir a: [maestriagho@psicousac.edu.gt](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt), o bien a [galvarez@psicousac.edu.gt](mailto:galvarez@psicousac.edu.gt)

**Declaración de consentimiento:** después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación y que puedo retirarme en el momento que considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

<b>Descripción</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Estoy de acuerdo en participar		

### **Cuestionario para evaluar Productividad Laboral**

Instrucciones:

1. En el presente cuestionario deberá elegir y marcar con un aspa una de las respuestas por cada pregunta
2. Las respuestas que elija no tienen calificación, debido a que esta encuesta es anónima y con fines académicos.
3. Si existe alguna duda sobre cualquier pregunta, podrá hacerla con tranquilidad al encargado de la encuesta.

La siguiente es la escala a utilizar para responder:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

<b>Área de Gestión del Talento Humano</b>		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Realizan estrategias para preservar y cuidar el bienestar del colaborador.					
2	Las tareas encomendadas que requiere el puesto de trabajo van acorde con las competencias que se poseen.					
3	El desempeño laboral es reconocido.					
4	Se gestiona efectivamente las necesidades del colaborador, para que éste pueda dar resultados que sean de beneficio para la organización.					
5	Se informa sobre avisos importantes y necesarios a todo el personal.					

<b>EFICIENCIA LABORAL</b>		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
6	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros					
7	Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo					
8	Es leal con sus superiores					
9	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros					
10	Le gusta participar en actividades en grupo					
11	Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo					
12	Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas					
13	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo					
14	Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo					

<b>EFICACIA LABORAL</b>		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
15	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan					
16	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido					

17	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa					
18	Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación					
19	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo					
20	Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas					

EFECTIVIDAD LABORAL		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
21	Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas					
22	Falta a sus labores cuando es una verdadera emergencia					
23	Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización					
24	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad					
25	En ausencia de su inmediato superior, asume responsabilidad					
26	Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión					
27	Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo					
28	Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad					
29	Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo					
30	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad					