

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

"DESARROLLO DE COACHING PERSONAL Y EMPRESARIAL DESDE EL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL CASO DE ÉXITO DEL CIRCO DEL SOL
*AGUDELO, Leslie; GUTIÉRREZ, Germán, MEDINA, Xavier, RODRIGUEZ, Blanca***

PALABRAS CLAVE

Capital Humano (J4.10.16. 25. 33. 34);
Coaching (J4. 9. 10. 11. 13. 28. 33. 34.); Circo del sol (J4.5.6.7.8.9.12.13.16.19.30.31.32.34.35);
Bienestar (J6.23.26.28.30.33)

DESCRIPCIÓN

Partiendo del análisis del caso del “Circo del Sol”, determinar los factores más relevantes para establecer una metodología aplicada a los grupos empresariales, con el fin de lograr el desarrollo integral de los trabajadores, incrementando su rendimiento y aporte a la empresa; lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual manera, se analizó las habilidades que debe tener cada persona o de qué manera se pueden implementar para garantizar el desarrollo de los roles como funciones complementarias unas con respecto a las otras dentro de un equipo de trabajo, se identifica las etapas para implementar un proyecto de inversión en talento humano, con perspectiva innovadora y determinar las herramientas que permitan viabilizar un proyecto de inversión para generar actividades para el bienestar de los grupos de trabajo.

FUENTES

Se consultaron un total de 46 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el Circo del sol 3, talento humano 16, Enfoque organizacional 18, y Procesos de investigación 9

CONTENIDO

La problemática planteada en la investigación es definir los factores humanos que hacen que la empresa circo del sol pueda tener una eficiencia, efectividad y rentabilidad en su desarrollo empresarial; y como se puede aplicar a un sistema optimizando los recursos y obteniendo alta rentabilidad. El “Circo del Sol” es una empresa que revolucionó el complejo mundo del espectáculo, cuyo desarrollo innovador se ha convertido en uno de los objetivos de

entretenimiento de millones de personas en el mundo, pues el descubrimiento de un producto en decadencia y la redefinición del mismo, han seducido a millones de espectadores en todo el mundo y los ha convertido en “fans”. La impecable calidad de su presentación se ha mantenido en el tiempo constantemente. Sus shows y productos complementarios, en constante crecimiento, se han convertido en una referencia mundial de profesionalismo. La pasión y compromiso por lo que se hace debe ser una actitud de vida. Pertenece a una actitud personal de crecimiento interior en las actividades de desarrollo integral, sin importar su labor o función. El encuentro de la pasión por lo que se hace, permite encontrar energía especial para sacar adelante su vida. Profesionalmente hablando, desarrollar la pasión de los colaboradores implica que ellos se encuentren con metas y objetivos claros, no sólo en el ámbito profesional sino también el personal. Por lo tanto, es objetivo de la compañía convertirse en facilitador para que sus colaboradores puedan alinear sus proyecciones individuales con la misión y visión de la organización. Este es el pilar fundamental del establecimiento de la cultura corporativa.

La teoría de recursos y capacidades de la empresa nació con los trabajos de Penrose (1962) con su Teoría del Desarrollo de la Empresa, expresa que la naturaleza interna de la organización y su administración, pueden llegar a ser relevantes cuando ésta reemplaza la coordinación del mercado en la determinación de los bienes y servicios ofrecidos. Siendo esta organización una unidad productiva, con necesidad de recursos para el desarrollo de sus actividades en pro de la productividad. Para convertirse en una de las empresas poseedora de la estrategia del océano azul, se debe establecer equipos de trabajo con un alto de desempeño, enfocado en un ciclo de mejora continua dentro de la organización, por lo tanto, este equipo debe tener unos rasgos distintivos:

- **Tener una comunicación.** Un intercambio ágil de información permite tomar las decisiones correctas oportunamente.
- **Voluntad de aprender de los demás.** Es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto.
- **Participación en el grupo.** Es fundamental que cada uno de ellos tenga participación activa: los miembros del equipo, deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
- **Orientación a la solución de problemas.** La dinámica del equipo tendrá una orientación a la solución de problemas.
- **Búsqueda de excelencia.** Deben establecerse reglas claras respecto a la calidad de producto interno y externo entregado, así como, en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.
- **Celebración de los logros.** Al alcanzar hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros sienta que ha contribuido a algo importante.
- **Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.** Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales, la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo multifuncional

METODOLOGÍA

La presente investigación se ha desarrollado conforme a un enfoque de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que nuestro estudio se basa en el análisis del caso del Circo del Sol en su parte de la gestión humana como un elemento que permite el desarrollo y el compromiso de sus empleados alrededor del servicio de entretenimiento que ofrece el circo. La literatura que comporta la investigación se basa en otros estudios o investigaciones realizadas alrededor del tema que permitan el desarrollo o cumplir con los objetivos planteados. El tipo de investigación es explicativa, la cual “se orienta a establecer las causas que originan un fenómeno determinado. Se trata de un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno” (Yanes, 2015). Como quiera que el enfoque que le estamos dando a la investigación es como el tema del capital humano se relaciona

directamente con el éxito del circo o si por el contrario el éxito depende de otro tipo políticas integrales las cuales aplica el circo, por lo que se busca es establecer esa posible relación de causa y efecto entre las políticas de talento humano, desde el enfoque de coaching personal, hasta el éxito que se asemeje al Circo del Sol. Se debe aclarar que con el diseño de investigación se crea la arquitectura que permitirá la investigación, por lo que esta parte resulta de sumo interés en toda vez que traza la ruta a seguir en el presente estudio. Se entiende el diseño de investigación como “el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.

CONCLUSIONES

Dentro de los equipos de trabajo existen factores relevantes como el juego de habilidades, conocimiento e intereses que se deben conocer para potencializar y por medio de distribución de roles, funciones con un enfoque integral lograr cohesionar el grupo de trabajo y en consecuencia elevar su producción, eficiencia y bienestar el cual se ve reflejado en el crecimiento de la empresa. Se deben encontrar fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo de trabajo por medio de un diagnóstico basados en la metodología test retest (fiabilidad) donde se puedan medir y evaluar las competencias individuales y por tanto, proporcionar un aprendizaje de los roles del equipo por medio del coaching empresarial según sus necesidades, con el fin de lograr una mejor comprensión, integración y cohesión; contribuyendo a una eficacia y eficiencia del equipo de trabajo para beneficio de la organización. Se deben plantear los indicadores para hacer la medición de los resultados de la propuesta en las cuales se puedan medir los siguientes aspectos: Medición de liderazgo participativo, Medición de eficiencia en los resultados esperados por las áreas, Medición de que tanta satisfacción siente el empleado por ser parte de la empresa. Finalmente, Un proyecto de inversión que no implica un sobre costo para la empresa es el salario emocional que se enfoca en el bienestar del equipo de trabajo con el fin de obtener mayor productividad

ANEXOS

La investigación no incluye 3 anexos.

**DESARROLLO DE COACHING PERSONAL Y EMPRESARIAL DESDE EL ÁREA
DE TALENTO HUMANO PARA EL CASO DE ÉXITO DEL CIRCO DEL SOL**

**LESLIE ALEJANDRA AGUDELO RODRÍGUEZ
GERMÁN ORLANDO GUTIÉRREZ MÉDICIS
BLANCA LILIANA RODRÍGUEZ PACHÓN
XAVIER ANDRES MEDINA MARTINEZ
AUTORES**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C., DICIEMBRE 2018**

**DESARROLLO DE COACHING PERSONAL Y EMPRESARIAL DESDE EL ÁREA
DE TALENTO HUMANO PARA EL CASO DE ÉXITO DEL CIRCO DEL SOL**

**RONALD ROJAS ALVARADO
DIRECTOR**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C., DICIEMBRE 2018**

CONTENIDO

INTRODUCCION	4
1. OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVOS PRINCIPALES.	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. MARCO REFERENCIAL	8
4.1 ANTECEDENTES	8
4.2 MARCO TEORICO	12
4.2.1 TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	16
4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	17
4.2.2. SEIS RAZONES PARA TRABAJAR EN EL CIRCO DEL SOL (<i>Cirque du Soleil, 2018</i>)	19
4.3. MARCO CONCEPTUAL	24
4.4. MARCO LEGAL	29
5. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS	32
5.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO:	32
5.2 CRITERIOS DE PLANTEAMIENTO:	32
5.3 HIPÓTESIS NULA	33
5.4 HIPÓTESIS ALTERNATIVAS.....	33
6. MARCO METODOLÓGICO	34
6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	34
6.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	34
6.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	34
6.4 ANÁLISIS DE DATOS	36
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	39

8. CONCLUSIONES.....	44
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

INTRODUCCION

El desarrollo del capital humano en el ámbito profesional y laboral resulta un tema trascendental en el funcionamiento de las empresas como unidades productivas, enfocando el talento humano como un eslabón activo e indispensable para lograr el éxito en una organización. Dentro del desarrollo del talento humano de una organización, se ofrece una amplia gama de estrategias para la obtención de los objetivos organizacionales, en el caso del Circo del Sol además de su singularidad, se puede decir, que, desde los acróbatas, animadores, bailarines y demás profesionales, se encuentra un pilar de éxito que a partir de su desempeño ha conllevado a lo que conocemos como el majestuoso espectáculo del Circo del Sol de hoy en día.

El coaching es presentado como un proceso potencializador de desempeño individual y grupal, por lo cual, el análisis del mismo y principalmente la focalización hacia la conexión existente entre el trabajo en equipo, las características individuales sobresalientes y el posicionamiento de la empresa Circo del Sol, genera retos desde la gestión humana y la aplicación de prácticas gerenciales innovadoras.

Este proceso de investigación trata de definir y formular una problemática del ámbito social tomando como objeto de investigación una de las empresas de entretenimiento y de mayor producción de teatro que es el Circo del Sol. La presentación de esta propuesta de investigación, desde el ámbito académico y profesional amerita interés, debido a que es un caso de éxito en los que se muestra estrategias competitivas poco convencionales a la de ese mercado, compitiendo a partir de las personas y con las personas.

En el marco del talento humano y su relación estrecha con la productividad de cada empresa, se expresa las debilidades y fortalezas de cada organización, debido a esto, el tema desarrollado en este estudio presentará una oportunidad para la determinación de la importancia de cada elemento personal en la competitividad del Circo. Con el desarrollo del presente trabajo investigación se intentarán dar pautas de análisis y reflexión en cuanto a estrategias de gestión de talento humano

posibles aplicadas por la empresa en cuestión, para el estudio de las mismas y para la transformación de sistemas productivos.

Es necesario para el abordaje de la temática establecer que la metodología del presente trabajo de investigación se dará a partir de un estudio de casos desde un nivel descriptivo, donde se buscará llegar a conocer las situaciones predominantes, procesos y hechos que han marcado la gestión del talento humano en la empresa Circo del Sol. Así mismo será un enfoque cualitativo en donde la fuente de información será secundaria, obtenida en las distintas fuentes de información disponible, principalmente en bases de datos.

El presente documento, en primera medida se desarrollará el planteamiento y descripción de la problemática, además se planteará la importancia en el desarrollo de esta investigación y los propósitos perseguidos, y por último un estudio bibliográfico preliminar con los antecedentes investigativos encontrados, un marco legal y un marco teórico minucioso de la gestión del talento humano en la organización analizada.

1. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS PRINCIPALES.

Partiendo del análisis del caso del Circo del Sol, determinar los factores más relevantes para establecer una metodología aplicada a los grupos empresariales, con el fin de lograr el desarrollo integral de los trabajadores, incrementando su rendimiento y aporte a la empresa; lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.** Analizar las habilidades que debe tener cada persona o de qué manera se pueden implementar para garantizar el desarrollo de los roles como funciones complementarias unas con respecto a las otras dentro de un equipo de trabajo.
- 2.** Identificar las etapas para implementar un proyecto de inversión en talento humano, con una perspectiva innovadora.
- 3.** Determinar las herramientas que permitan viabilizar un proyecto de inversión con el fin de generar actividades para el bienestar de los grupos de trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación contribuirá a la generación de fundamentos teóricos basados en la práctica para entender el comportamiento de los integrantes del Circo del Sol como organización, desde el punto de vista humano y rentable. (Valor teórico)

También tiene una implicación directa para los formuladores de proyectos, así como a los empresarios e inversionistas quienes deciden si el proyecto se financia o no. (Implicación práctica)

Finalmente, como resultado de la investigación se desarrollará un modelo para evaluar las condiciones óptimas que requiere un empleado o colaborador con el fin de obtener un rendimiento y producción altos para beneficio de la organización y de esta manera sean implementados en las empresas como un lineamiento de eficiencia y eficacia. (Valor metodológico)

3. MARCO REFERENCIAL

La problemática planteada en la investigación es definir los factores humanos que hacen que la empresa circo del sol pueda tener una eficiencia, efectividad y rentabilidad en su desarrollo empresarial; y como se puede aplicar a un sistema optimizando los recursos y obteniendo alta rentabilidad. Por lo tanto, se plantean las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál sería la incidencia en un sistema empresarial, no contar con un buen departamento de Talento humano?
- ✓ ¿Cuál sería la ganancia para una empresa ofrecer confort a los empleados?
- ✓ ¿Habría alguna ventaja para la Administración de la empresa?
- ✓ ¿Qué beneficios trae para los empleados?

4.1 ANTECEDENTES

Según los propósitos de la investigación, se efectuó una revisión bibliográfica preliminar de documentos en los que se han desarrollado análisis del talento humano y su sinergia en el gran sistema del Circo del Sol, en donde se encontraron pocos estudios previos con información relevante de acuerdo con los propósitos específicos, es decir, indagaciones sobre avances en materia de talento humano realizado la empresa El Circo del sol y como está relacionado con las capacidades y habilidades del personal para marcar su ventaja competitiva en el mercado, básicamente son tesis y artículos elaborados en varios países.

Tabla 1. Referencias bibliográficas

<i>No</i>	<i>Autor/ Año</i>	<i>Trabajo</i>	<i>Método</i>
1	Gómez-Cruz, R. (2006)	El puente de Arta. Análisis sociocultural de las industrias del espectáculo: el caso del Cirque du Soleil:	Tesis de Maestría
2	Lozano Correa, Luz. (2007).	El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales ambos	Revista Escuela de Administración de Negocios

3	Lozano Correa, Luz. (2008).	El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales	Revista Escuela de Administración de Negocios
4	Romero, M. (2014)	Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional	Tesis
5	Thomas De Long y Vinneta Vijayaraghavan (2002)	Cirque du Soleil	Harvard Business School Case 403-006

Como se relaciona el primer antecedente en la **Tabla 1**, el estudio de casos los autores Thomas DeLong y Vinneta Vijayaraghavan (2002) se realiza un análisis desde la consecución del producto definido como el arte escénico, la experiencia de los artistas, del staff y de los clientes y la vida no solo de gira del personal sino también de las funciones compartidas en las sedes la empresa Circo del Sol, los autores plantean que *“el Cirque du Soleil combinaba ejecutantes callejeros, payasos, acróbatas, y gimnastas para presentar actos y crear dramas teatrales de danza”* debido a que desde su propuesta de valor, era ser ante todo un circo sin animales lejos de lo convencional.

Este estudio presenta desde la concepción de los trabajadores, es este caso específico de Gonzalo Muñoz quien sería parte del grupo de payasos del Circo, quien estimó que desde sus inicios en el circo se le había generado un incremento salarial del 300% con relación a su empleo anterior, además recalca la valoración que este le daba a los beneficios no económicos percibidos en este empleo, en los cuales señala la capacitación en idiomas de hasta cinco lenguas diferentes y la expresión de sus habilidades y personalidad.

Por lo cual el circo según el estudio logra ofrecer una primera experiencia lejos de ambientes y entrenamientos rígidos, además que la selección del personal se realiza de acuerdo con cada show con el fin de presentar personas que encajen en las producciones y a quienes pudieran ofrecer contribuciones potenciales a las mismas. Por tanto, este trabajo permite identificar la integración de temas como el profesionalismo, el trabajo en equipo, la motivación y las vivencias del talento humano del circo del sol. En este mismo estudio se señala la importancia del empleado desde las

oficinas ubicadas en Montreal denominada por ellos “El Estudio”, que además de ofrecer su función como oficinas generales internacionales del Circo del Sol poseía las siguientes características: dos salones de entrenamiento equipados, un estudio de danza, una cafetería con servicio de chef, un área al aire libre, una zona de recreación y una huerta que servía como proveedor de la cafetería y los excedentes para distribuir entre empleados. Planteado de esta manera el confort de los empleados para el Circo es un tema relevante, lo cual se podría denotar en la motivación personal y profesional de los mismos según los autores.

En segundo lugar, de la tabla de antecedentes relacionados, se encuentra la tesis de maestría del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, *El puente de Arta. Análisis sociocultural de las industrias del espectáculo: el caso del Cirque du Soleil*: por el autor Gómez-Cruz, R. (2006) plantea a la empresa Circo del Sol como una exitosa compañía transnacional que se dedica a shows circenses diferentes al circo tradicional. Por tanto, opina que es un corporativo que con iniciativas y actividades de producción mezcla proyectos audiovisuales, musicales, desarrollos turísticos y de promoción social, y con su capital humano incluye en su convenio laboral la profesionalización de prácticas de performance artístico, es decir de muestras escénicas, que amerita desde cada persona la necesidad de movilización y desplazamiento global de grupos sociales que necesariamente no deben tener parentesco de consanguinidad.

En este sentido el autor plantea que más que un contrato laboral, se configura un contrato social, ya que se establecen esquemas de producción de trabajo comunitario o grupal y por ende se da una conversión del entorno laboral en un “estilo de vida”. Esta empresa ha “construido y puesto a funcionar una gran maquinaria que les ha permitido a unas cuantas personas compartir una visión y una forma muy elaborada de representar al mundo, con una aceptación global sin precedentes que trasciende fronteras nacionales”. Además, este trabajo de forma metafórica y con el estudio de varios espectáculos del Circo del Sol ofrece una inmersión empírica de cada show en cuanto a empleados, asistentes y demás materiales utilizados.

Por otra parte, ocupando el tercer y cuarto lugar de los antecedentes de esta investigación, desde el enfoque del talento humano y principalmente del coaching, se trae a colación dos artículos, el

primero denominado *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales* y el segundo *El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales* ambos escritos por Luz Lozano Correa presentados en la Revista Escuela de Administración de Negocios, el primero plantea el coaching como proceso de reconocimiento del dinamismo y la flexibilidad de la capacidad de acción y de aprendizaje; configurándolo como un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que hace que los miembros del equipo mantengan su compromiso para un óptimo desempeño para la consecución de los objetivos organizacionales a partir de la interacción con los otros; el segundo plantea que para el caso del Circo del Sol “*Se destaca la importancia de participar en la expresión de experiencias artísticas; el compromiso social y cultural como parte de la cotidianidad; el desarrollo de una carrera estimulante; creatividad y talentos en la producción de obras artísticas únicas en el mundo; pasión y flexibilidad. Igualmente, dentro de las ofertas registradas en la misma y, más específicamente, dentro de la de los recursos humanos, se encuentra el determinar los medios que favorezcan la gestión del desempeño para contribuir al éxito de la empresa*”. En este sentido, desde la reinención del circo a partir de la innovación como herramienta primordial, el autor presenta al personal creativo como eje de éxito para que en esta organización se realicen cosas nuevas, en donde los artistas aportan y desarrollan sus ideas consiguiendo crear espectáculos con calidad.

Desde el enfoque del desarrollo del coaching personal y profesional se encuentra el trabajo de investigación No. 5, denominado *Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional*, presenta la herramienta del coaching como “un proceso que ayuda a la persona a empoderarse de sus capacidades y talentos y así lograr sacar lo mejor de cada uno o de un grupo de personas. La implementación del coaching para el desarrollo de equipos de alto desempeño busca conducir a las personas del equipo de forma individual y al equipo completo a lograr mejores resultados, a desarrollar sus habilidades y al desarrollo del liderazgo. La aplicación del coaching logra combinar de manera especial los talentos, habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros que conforman un equipo”, por lo cual desde la idealización del mejoramiento productivo a nivel individual y grupal esta herramienta se convierte en generadora de motivación para tales objetivos.

Desde su evaluación al caso de éxito del circo del sol, el autor esboza que en tales presentaciones se puede observar el trabajo en equipo, debido a que cada uno de sus miembros tiene claro su papel al momento de espectáculo el cual de manera escénica invoca la imaginación, provoca los sentidos y evoca las emociones del público. Cada uno de los artistas es escogido de manera minuciosa teniendo en cuenta no sólo sus habilidades, sino también la capacidad para establecer relaciones con sus compañeros, ya que en cada obra que presentan hay una interrelación no sólo entre ellos, sino con el resto del equipo. De este modo, en este circo según la autora, se establece un enfoque primordial al trabajo en equipo.

De acuerdo a datos históricos que muestra el estudio, se señala que para 1982 se organizó en Baie-Saint-Paul “La Fête foraine de Baie-Saint-Paul”, un carnaval donde los diferentes artistas de todas partes se reunían intercambiando ideas, desde estos eventos se inició con 73 personas, y actualmente son aproximadamente 5.000 empleados que hacen posible la oferta de 21 espectáculos diferentes desarrollados en todo el mundo. El autor precisa en que *“es importante anotar que la organización trata a cada una de las personas como un miembro de una familia, se preocupa de que estén cómodamente alojados, de su alimentación, salud, de proporcionar todas las herramientas necesarias para sus entrenamientos y para el espectáculo, con lo cual se logra que el equipo esté muy comprometido con la organización y dé lo mejor de sí para lograr las metas”*. Y concluye en que si existe trabajo en equipo de altos desempeño, debido al desarrollo de habilidades, conocimientos, motivación y lealtad de los miembros hacia la compañía, el desempeño se puede traducir en ventaja competitiva.

4.2 MARCO TEORICO

El “Circo del Sol” es una empresa que revolucionó el complejo mundo del espectáculo. El desarrollo innovador de su espectáculo, se ha convertido en uno de los objetivos de entretenimiento de millones de personas en el mundo, pues el descubrimiento de un producto en decadencia y la redefinición del mismo, han seducido a millones de espectadores en todo el mundo y los ha convertido en “fans”. La impecable calidad de su espectáculo se ha mantenido en el tiempo constantemente. Sus shows y productos complementarios, en constante crecimiento, se han

convertido en una referencia mundial de profesionalismo. Pero, surge la pregunta: ¿Cuál es la relación del manejo de su talento humano que influye en el éxito de la compañía?

Una entrevista efectuada con la directora creativa del “Circo del Sol”, Lyn Heward, afirma lo siguiente: *“No hay nada como un vendedor apasionado o un mesonero apasionado. La pasión es lo que más vende tu producto. Pero esa pasión depende de la identidad que el talento siente con la empresa. Por lo tanto, lograr la mayor identidad del talento es lo más significativo en toda aventura creativa o empresarial que inicies”* (Jimenez, 2013).

De lo anterior, se puede deducir que es de vital importancia adoptar estrategias muy serias e impactantes respecto a las personas desde el mismo instante en el que ingresan al equipo del espectáculo. Por lo tanto, el acto de la selección y reclutamiento es un momento coyuntural para el futuro de los colaboradores, se debe identificar el talento de acuerdo a la cultura y necesidades de la organización, y desarrollar de igual manera, cómo un estándar esencial, el interés en el desarrollo y crecimiento, tanto personal como profesional del recurso humano que pertenece y pertenecerá a la organización.

Con la estructura del área RRHH del circo, se puede encontrar paradigmas fundamentales en el desarrollo de coaching empresarial: *“Cultivar la pasión del talento humano no es una responsabilidad exclusiva del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones. Debería ser un valor fundamental de la cultura corporativa, y debería expresarse en la pasión hacia el trabajo y la atención hacia todos los clientes”* (Jimenez, 2013).

La pasión y compromiso por lo que se hace debe ser una actitud de vida. Pertenece a una actitud personal de crecimiento interior en las actividades de desarrollo integral, sin importar su labor o función. El encuentro de la pasión por lo que se hace, permite encontrar energía especial para sacar adelante su vida. Profesionalmente hablando, desarrollar la pasión de los colaboradores implica que ellos se encuentren con metas y objetivos claros, no sólo en el ámbito profesional sino también el personal. Por lo tanto, es objetivo de la compañía convertirse en facilitador para que sus colaboradores puedan alinear sus proyecciones individuales con la misión y visión de la organización. Este es el pilar fundamental del establecimiento de la cultura corporativa.

Pero uno de los retos más importantes a mantener dentro de las estructuras organizacionales, es que las personas continúen perfeccionando la pasión por su actuar personal y laboral, pues no es un asunto que se pueda enmarcar únicamente en políticas de compensación salarial y vigilancia de las normas, por el contrario, debe incluir aspectos como motivación personal y profesional, confianza, valoración por el ser y el hacer, comprensión del ser en familia, etc.

Todos los trabajos de crecimiento profesional y motivación, deben incluir un motivo ulterior, y es que cada individuo amplíe su horizonte de motivación propia, para que pueda encontrar cada una de las actividades que le pueden propender al desarrollo de la pasión y pueda afrontar de mejor manera, aquellas que no son de su completo agrado. Es en estos aspectos, que el circo ha logrado una política de crecimiento, convirtiendo a líderes en estandartes de cultura empresarial, con la misión de comunicar y compartir (o sea, practicar) los lineamientos de servicio, tanto externo como interno, de la organización, sin importar el área del negocio en el que desarrollen su labor.

Entre las principales ventajas que ha establecido el circo, es cambiar la dependencia de figuras destellantes o protagonistas principales, que desarrollaban los actos de mayor impacto, perteneciendo al grupo de trabajo, pero siendo la única alternativa para la presentación; en su lugar, desarrollo equipos de trabajo que pudieran ser alternativos en sus presentaciones, para que dicho el espectáculo se centrara en el acto y no en el artista. Bien se puede evidenciar la formación de un equipo como una realidad más bien simple, cuyas características particulares combinadas, convierten al equipo en una unidad de desempeño de mucho poder y versatilidad (Katzembach & Smith, 2003). Para establecer las principales diferencias entre el concepto de grupo de trabajo y equipo de trabajo, se puede revisar lo expuesto por De Faria, (2004):

Tabla 2. Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y compartida
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo

Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco de objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se evalúan cómo producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable, o incluso, un mal necesario	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o por evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva
Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socioemocional de sus miembros
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital de trabajo

Fuente: Faria de Mello, F.A. (1998). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Noriega Editores.

Cómo se pudo evidenciar, una parte del éxito del circo fue entender que se debía trabajar con equipos de trabajo y no con grupos de trabajo.

Un equipo de trabajo alto rendimiento es aquel con la capacidad de cumplir con las condiciones de la definición pero que obtiene resultados excepcionales con respecto a los objetivos y metas que se ha propuesto. Es importante entender que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones:

- ✓ **Productividad**, que tiene que ver con la forma como se satisfacen las expectativas del cliente.
- ✓ **Satisfacción**, la manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo.
- ✓ **Crecimiento personal**, el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

Con estas consideraciones, un equipo adquiere altos rendimientos cuando obtiene altas calificaciones en estas tres dimensiones. Este rendimiento tiene una incidencia directa en las variables de diferenciación y, por consiguiente, se hace indispensable formar el equipo en estos estándares. Un equipo auto-dirigido y de alto rendimiento constituye así en uno de los activos más

fuertes en los resultados operativos, y en el caso particular, para la industria del entretenimiento dónde el servicio se convierte en una característica fundamental y diferenciadora.

4.2.1 TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades de la empresa nació con los trabajos de Penrose (1962) con su Teoría del Desarrollo de la Empresa, quien opina que la naturaleza interna de la organización y su administración, pueden llegar a ser relevantes cuando ésta reemplaza la coordinación del mercado en la determinación de los bienes y servicios ofrecidos. Siendo esta organización una unidad productiva, con necesidad de recursos para el desarrollo de sus actividades en pro de la productividad. Esta teoría básicamente se desarrolló para la década de los 90 con los trabajos de Barney, Peteraf, Conner, Wernerfelt, Amit y Schoemaker, Dierickx y Cool; los cuales resaltaban la importancia que tienen los recursos y capacidades en la generación de ventajas competitivas en la empresa (Arbelo & Perez, 2017).

Según (Cardona, 2011), es necesaria realizar la distinción entre recursos y capacidades, encontrando que los recursos son el stock de factores que posee y utiliza la empresa para desarrollar sus actividades y por ende su estrategia competitiva, estos pueden ser financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputacionales. Por otro lado, las capacidades se pueden considerar competencias que radican en un conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que se desarrollan dentro de la organización, reflejo del capital humano de la empresa, siendo entonces las capacidades un resultado de la combinación de recursos que posee la empresa, dando pie a una ventaja competitiva (Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911). El enfoque de recursos y capacidades básicamente se refleja en que la posición competitiva de la organización depende de la especialización y aprovechamiento de sus activos y habilidades, centrando su atención en la utilización eficiente y óptima de estos para crear ventajas competitivas.

La estrategia del Circo del Sol según (Kim & Mauborgne, 2005), está basada en la singularidad guiada hacia la creación de un océano azul y no a favor de la rivalidad, esta empresa logró establecer un enfoque diferencial que hasta la fecha prevalece. No obstante, desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, se puede decir que en este caso la gestión administrativa estuvo

enfocada en huir de la competencia del mercado estableciendo una ventaja a partir del aprovechamiento de los recursos. En este sentido, se plantea como actividad fundamental en el campo de la gestión empresarial la de ser diferentes creando productos con una funcionalidad deseada por el cliente y consumidor, y en el mejor de los casos plantear nuevas alternativas que estos clientes aún no se han imaginado, pero requieren, (Hamel & Prahalad, 1990).

Los recursos y las capacidades de la empresa se convierten en una base para configurar su identidad, por lo cual, la estrategia de la misma se planteará de acuerdo a la definición de lo que se es capaz y no basada en limitaciones de lo que se cree, es decir, la estrategia debe ser creada para innovar a través de administración de los recursos y generación de capacidades y no solo en responder al mercado (Suarez & Ibarra, 2002, P: 69).

Para Hamel y Prahalad (1989), en su artículo el propósito estratégico, Las empresas que lideran el mercado empezaron con ambiciones competitivas que estaban por fuera de su alcance de acuerdo con sus recursos y capacidades, para lo cual optaron por una visión sostenida de ganar en todos los niveles de la organización, es decir hacia el liderazgo mundial, lo cual ellos llaman “propósito estratégico”. Este propósito, señalado por los autores, debe ser objetivo y estable, además debe estar enfocado en la creación de espacios diferentes y únicos, alternos a los nichos de mercado existentes en la industria, para el aprovechamiento de las fortalezas diferenciales de cada empresa.

En el desarrollo de las capacidades dinámicas, convergen los pensamientos de Henry Mintzberg y Teece, quienes plantean que además de las capacidades internas se hace necesario tener en cuenta los cambios del entorno, las condiciones del mercado, la innovación y proactividad de la empresa, para la generación de capacidades heterogéneas y únicas a partir de los recursos (Cardona, 2011, P:124).

4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Para convertirse en una de las empresas poseedora de la estrategia del océano azul, se debe establecer equipos de trabajo con un alto de desempeño, enfocado en un ciclo de mejora continua

dentro de la organización, por lo tanto, este equipo debe tener unos rasgos distintivos que lo definen (Muñoz Jiménez, 2008):

- **Tener un propósito claro.** Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar.
- **Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera.** Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.
- **Voluntad de aprender de los demás.** Es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto.
- **Participación en el grupo.** Es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
- **Orientación a la solución de problemas.** La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables.
- **Búsqueda de la excelencia.** Deben establecerse reglas claras respecto a la calidad de producto interno y externo entregado, así como, en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.
- **Celebración de los logros.** Al alcanzar hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante.
- **Involucrar a todas las personas relevantes.** La tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.
- **Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.** Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales, la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo multifuncional.

- **Búsqueda de la innovación.** El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas.
- **Descontento con el statu quo.** Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.
- **Compromiso.** Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

Una muestra de la filosofía de contratación y mantenimiento del talento personal, se puede evidenciar en su página WEB, tal cómo se muestra a continuación:

4.2.2. SEIS RAZONES PARA TRABAJAR EN EL CIRCO DEL SOL (*Cirque du Soleil, 2018*)

Para un colaborador de un espectáculo de primer nivel, deben existir mecanismos de motivación y fidelización, que acordes con una adecuada remuneración, permitan al trabajador la consecución de las satisfacciones de las necesidades humanas, que son claramente planteadas en la pirámide de Maslow (García Allen, 2016), lo que permite un compromiso mayor con el proyecto de vida. A continuación, se presentan las condiciones laborales que son ofertadas para los pertenecientes a la familia, y para aquellos que quieran pertenecer a la misma (Cirque du Soleil, 2018)

a) ENTORNO DE VIDA (*Cirque du Soleil, 2018*)

Tanto si está en una producción en gira como en un espectáculo permanente, se verá expuesto a una increíble variedad de culturas y nacionalidades, y disfrutará de una gran sensación de camaradería y apoyo. Varios de nuestros espectáculos permanentes se representan en Las Vegas. Para fomentar que los artistas se reúnan, se conozcan y compartan sus experiencias se organizan actividades sociales. Quizás la principal diferencia entre actuar en un espectáculo permanente y uno en gira es el estilo de vida: sedentaria versus nómada. Los artistas que van de gira, se la pasan haciendo maletas, viajan de una ciudad a otra y viven en una habitación privada en un hotel,

mientras que los artistas de los espectáculos fijos viven en casas o apartamentos alquilados. Cuando un espectáculo está de gira puede darse la oportunidad de visitar otro espectáculo. Si esta posibilidad se da, lo hacemos ya que les permite a nuestros artistas ver otros espectáculos, conocer a otros artistas y apreciar la diversidad de la organización. A veces, el costo de estas visitas lo paga la gira en su totalidad, pero en la mayoría de los casos, cada persona debe pagar una pequeña parte del costo. Tanto los espectáculos en gira como los permanentes hacen especial esfuerzo (cuando es posible) para celebrar los cumpleaños y otros acontecimientos especiales, así como las festividades locales y nacionales. El Cirque du Soleil es una compañía internacional, y esto resulta obvio no sólo por nuestra presencia en todo el mundo, sino también por la increíble diversidad de nacionalidades de nuestros artistas. Los artistas y sus familiares cercanos pueden beneficiarse además de nuestro Programa de Asistencia a Empleados (EAP) confidencial en caso de necesitar ayuda para resolver problemas personales, sin cargo alguno. Antes de unirse a un espectáculo, algunos de nuestros artistas vienen para una sesión de entrenamiento preparatorio a nuestra Sede Internacional (IHQ) en Montreal, el único centro de creación y producción para todos nuestros proyectos (Cirque du Soleil, 2018).

b) CONDICIONES GENERALES (Cirque du Soleil, 2018)

Formar parte de un espectáculo no sólo les ofrece a nuestros artistas la oportunidad de hacer lo que más les gusta, sino que es también una maravillosa oportunidad de interactuar con personas calificadas y de ideas afines, provenientes de todas partes del mundo. Breve descripción de las condiciones de los espectáculos de gira en carpa:

- ✓ *Por lo general, ofrecemos a nuestros artistas contratos de uno o dos años de duración, con un salario muy competitivo.*
- ✓ *Los artistas entrenan un promedio de 12 horas semanales.*
- ✓ *El alojamiento proporcionado consistirá en una habitación privada de hotel.*
- ✓ *Se pagará una prestación en función de la región.*
- ✓ *Por norma general, nuestros espectáculos de gira en carpa hacen entre 300 y 350 representaciones anuales.*

Breve descripción de las condiciones generales de los espectáculos de gira en recintos:

- ✓ *Por lo general, ofrecemos a nuestros artistas contratos de uno o dos años de duración, con un salario muy competitivo.*
- ✓ *Los artistas entrenan un promedio de 12 horas semanales.*
- ✓ *El alojamiento proporcionado consistirá en una habitación privada de hotel*
- ✓ *Se pagará una prestación en función de la región.*
- ✓ *Por norma general, nuestros espectáculos fijos hacen entre 270 y 310 representaciones anuales.*

Breve descripción de las condiciones generales en los espectáculos fijos:

- ✓ *Por lo general, ofrecemos a nuestros artistas contratos de uno o dos años de duración, con un salario muy competitivo.*
- ✓ *Los artistas entrenan un promedio de 12 horas semanales.*
- ✓ *Se proporcionará alojamiento hasta dos semanas después de la integración del artista al espectáculo.*
- ✓ *Se proporcionará alojamiento durante todo el proceso de creación del espectáculo en Montreal y durante cuatro semanas una vez que la producción se traslade a la ciudad del espectáculo.*
- ✓ *Por norma general, nuestros espectáculos fijos hacen entre 380 y 470 representaciones anuales.*

c) REMUNERACIÓN GLOBAL (Cirque du Soleil, 2018)

Hacemos lo que esté en nuestra mano para garantizar que compensamos a nuestros artistas con un salario muy competitivo. En todos los espectáculos:

- ✓ *Asignación de un pago único en reconocimiento de la antigüedad.*
- ✓ *Cuatro entradas gratuitas al año para cualquier espectáculo del Cirque du Soleil fijo o de gira (salvo los espectáculos de gira en recintos y en teatros).*
- ✓ *Diez entradas a precio reducido para espectáculos en gira del Cirque du Soleil.*
- ✓ *Descuentos en artículos del Cirque du Soleil.*

- ✓ *Acceso a entradas gratuitas para algunos espectáculos, en algunos territorios.*

En espectáculos de gira en carpa:

- ✓ *Se pagará una prestación en función de la región.*
- ✓ *Un promedio de dos semanas de vacaciones anuales durante períodos de inactividad.*
- ✓ *Un viaje anual de ida y vuelta gratuito a su hogar al menos una vez al año durante períodos de inactividad.*
- ✓ *Diez días festivos estipulados por ley.*
- ✓ *Alojamiento y transporte entre ciudades.*
- ✓ *El alojamiento proporcionado consistirá en una habitación privada de hotel*
- ✓ *Seguro médico, dental, de incapacidad y de vida.*
- ✓ *"Banco" de días de ausencia por enfermedad.*
- ✓ *Servicio de catering cinco a seis días por semana dependiendo del cronograma del espectáculo*

En espectáculos de gira en recintos:

- ✓ *Se pagará una prestación en función de la región.*
- ✓ *Un promedio de dos semanas de vacaciones anuales durante períodos de inactividad.*
- ✓ *Al menos un viaje anual de ida y vuelta gratuito a su hogar durante períodos de inactividad.*
- ✓ *Alojamiento y transporte entre ciudades.*
- ✓ *El alojamiento proporcionado consistirá en una habitación privada de hotel.*
- ✓ *Seguro médico, dental, de incapacidad y de vida.*
- ✓ *"Banco" de días de ausencia por enfermedad.*
- ✓ *Servicio de catering cinco a seis días por semana*

En espectáculos fijos:

- ✓ *Por regla general, tres períodos prolongados sin representaciones de nueve o más días de duración cada uno.*
- ✓ *Seguro médico, dental, de incapacidad y de vida.*

- ✓ "Banco" de días de ausencia por enfermedad.
 - ✓ Acceso a la cafetería del hotel, si estuviese disponible
- d) BENEFICIOS MÉDICOS** (Cirque du Soleil, 2018)

Tanto se trate de prevención de lesiones como de cuidados de urgencia en las propias instalaciones o apoyo nutricional, la salud y bienestar de nuestros artistas es algo que nos tomamos muy en serio.

Además de un plan de asistencia médica (con cobertura dental completa), contamos con un equipo de servicios médicos en cada espectáculo para asistir a los artistas en las siguientes áreas:

- ✓ Programas de resistencia y acondicionamiento individuales y de grupo.
- ✓ Terapia para la rehabilitación y prevención de lesiones.
- ✓ Educación para el bienestar
- ✓ Terapias de ejercicio (Pilates, yoga, etc.)
- ✓ Chequeos médicos
- ✓ Evaluación de la capacidad física y consultas relacionadas.
- ✓ Asistencia nutricional
- ✓ Planificación y asistencia médica en caso de emergencia
- ✓ Atención de emergencia in-situ
- ✓ Acceso a asistencia médica profesional
- ✓ Seguro de accidentes laborales
- ✓ Seguro de accidentes no laborales
- ✓ Seguro médico, dental, de incapacidad y de vida

e) PRESTACIONES DE VIAJE (Cirque du Soleil, 2018)

Subirse al escenario de una producción del Cirque du Soleil puede ser un modo estupendo de conocer el mundo a la vez que hace lo que más le gusta.

Espectáculos de gira en carpa y recintos

En la actualidad tenemos diez espectáculos de gira por el mundo. A continuación, figuran algunas de las prestaciones a las que los artistas de gira tienen derecho:

- ✓ *Desplazamiento al inicio y al final del período de empleo contractual.*
- ✓ *Desplazamientos entre las ciudades durante la gira.*
- ✓ *Un viaje anual de ida y vuelta a su hogar.*
- ✓ *Transporte local entre la sede del espectáculo y su alojamiento si la distancia es superior a 1,5 km*
- ✓ *El alojamiento proporcionado consistirá en una habitación privada de hotel.*
- ✓ *El Cirque du Soleil iniciará y costeará la tramitación del visado y el permiso de trabajo del artista.*

f) ESPECTÁCULOS FIJOS (Cirque du Soleil, 2018)

En la actualidad tenemos nueve espectáculos fijos en los Estados Unidos. A continuación, figuran algunas de las prestaciones a las que los artistas de un espectáculo fijo tienen derecho:

- ✓ *Prestación por transporte local durante las dos primeras semanas de integración si el artista no dispone de su propio automóvil.*
- ✓ *Se proporcionará alojamiento hasta dos semanas después de la integración del artista al espectáculo.*
- ✓ *Durante el período de creación de un nuevo espectáculo: se proporcionará alojamiento todo el tiempo que dure el proceso en Montreal y durante cuatro semanas cuando la producción se traslade a la ciudad del espectáculo.*
- ✓ *El Cirque du Soleil iniciará y costeará la tramitación del visado y el permiso de trabajo del artista. (Cirque du Soleil, 2018)*

4.3. MARCO CONCEPTUAL

En la siguiente tabla se muestra la evolución de los antecedentes en la Administración de Recursos:

Tabla 3. Antecedentes históricos de la Administración de Recurso Humano

Autor/ Año	Objeto	Método	Resultado	Conclusión
Argyrys, Maslow y Mc Gregor	Estudiar la conducta humana a través del concepto “hombre que se realiza” para explicar la motivación del hombre	Generación de departamento exclusivamente en la solución de problemas del personal (Persona especializada)	Entender que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su mejor esfuerzo pero, la organización marchara perfecto	Priorizar la atención de su capital humano. Brindar una mejor calidad de vida laboral de los trabajadores no solo genera un buen clima de trabajo, sino que también disminuye la rotación de personal, aumentando de esta manera la productividad de la empresa
(Barnard, 1938) (Barnard, Organización y gestión, 1948)	Determinar criterios necesarios para la supervivencia en las organizaciones	Sistema de actividades determinados en la manera de “cuanto al grado” o “cuanto al tiempo (teoría de la vida organizacional)	Sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, está compuesta de las actividades de los seres humanos	Se convierte las actividades en un sistema, se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Una autoridad efectiva se apoya en una eficaz comunicación entre los subordinados y sus superiores Afirma que la jerarquía debe sustentar su autoridad en la capacidad de gestión y la ventaja que supone ganarse el respeto de sus empleados. Apoyar el trabajo en equipo fortalece las metas y objetivos, necesidades del empleado
(Fayol, 1916)	Crear unos principios y unos procesos administrativos en los cuales se plantee una visión de los problemas y conforme a esto contar con planes para controlarlos. Conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.	Contar con una organización funcional por áreas. Contar con un proceso administrativo. Principios generales de administración	Creación de una teoría general de la administración, incluyendo una escuela de “jefes”. El proceso administrativo, marca una ruta para que la empresa cuente con un plan administrativo	Distinguir la diferencia entre los niveles gerenciales y de supervisión dando más importancia al primero ya que este tiene mayor influencia en la organización. Definir las funciones administrativas que tenían que llevar a cabo los directivos tanto para evaluar o clasificar la administración, lo que se conoce como la definición funcional de la administración. Los principios generales de la administración. Aprender a dirigir con flexibilidad, además de la diferencia entre la teoría y la práctica de la administración moderna

Autor/ Año	Objeto	Método	Resultado	Conclusión
(Gantt, 1908)	Establecer un sistema de remuneración para los trabajadores con la finalidad de obtener una mayor motivación y cooperación de los mismos	Métodos de capacitación para los obreros y El diagrama de Gantt es un diagrama de barras horizontales en el cual la lista de actividades va debajo del eje vertical y las fechas se colocan a lo largo del eje horizontal.	La grafica de Gantt en la cual se determinan los tiempos y las actividades que deben de realizarse en un programa de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de un sistema de incentivos. (Bonos vs Calidad y cantidad de tareas realizadas) • También enfatizó la importancia de la capacitación y el entrenamiento para el mejor desarrollo de los trabajadores. • Aplicación de la psicología al trato de los obreros • La gráfica de Gantt, indica los tiempos requeridos para la realización de una tarea
(Gilbreth & Gilbreth , 1916)	Identificar el comportamiento de un trabajador, buscando el bienestar del trabajador	Aumentar la efectividad a partir de la realización de menos movimientos posibles en una técnica o una etapa de trabajo.	Se observa que la reducción de movimientos influye de manera positiva en el desgaste físico y moral del trabajador durante una jornada	<p>Se desarrolló de una serie de movimientos básicos para la realización efectiva de cualquier tarea, las cuales se realizan en 17 pasos.</p> <p>Se desarrolló de un modelo de labor administrativa.</p> <p>Se destaca la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con la psicología (Psicología de la administración)</p>
(Mayo, 1945)	Estudiar, en el jefe, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.	<p>Experimentos de Hawthorne</p> <p>Generación de grupos informales.</p> <p>Anais de estado de ánimo y desorden social</p>	Demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.	<p>Se Demostró que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador sino por las normas sociales</p> <p>Se Determinó el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. No actúan ni se reaccionan de manera aislada.</p> <p>Se Determinó que a mayor interacción mayor será la capacidad productiva</p>
(Owen, 1814); (Owen, 1823)	Crear un puesto de secretario de beneficencia el que se encargaba de satisfacer las necesidades sociales, familiares y personales de los empleados.	Creación de los "Departamentos de Bienestar de personal"	El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal	Generación de los departamentos, el cual velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos.
(Parker, 1941)	<p>Establecer en las organizaciones el principio del poder</p> <p>Desarrollar las relaciones reciprocas</p>	<p>Principio del poder "con" y no "sobre".</p> <p>Holística de la comunidad, desarrolló idea "relaciones recíprocas" de aspectos dinámicos del individuo en relación con otros. Defendió principio de integración y "compartir el poder".</p>	Formulo la teoría de la transición, "Nadie puede llegar a ser una persona íntegra si no pertenece a un grupo".	<p>Se Reconoció que la naturaleza holística de la comunidad y crea el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido y control de grupo.</p> <p>Promovió el autocontrol del grupo, Apoyar los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización</p>

Autor/ Año	Objeto	Método	Resultado	Conclusión
(Taylor, 1898); (Taylor, 1911)	Aplicar una metodología mecánica basada en la implementación de ciencias exactas (matemática y física) para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo	Necesidad de la creación de departamentos especializados de gestión de personal y fórmulas matemáticas.	Bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.	Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización Departamento de planificación de ventas. Selección de empleados por tareas. Incentivos si se termina el trabajo a tiempo. Aumento el pago de acuerdo a su productividad Jornadas laborales de ocho horas Introdujo periodos de descanso
(Weber, 1934)	Crear una Administración en donde se definan claramente la jerarquía de la autoridad.	Remuneración de acuerdo a su posición académica Estatutos y reglamentos. Jerarquía bien establecida de autoridad de mando.	Administración Burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, lineamientos de autoridad. La evaluación de desempeño se realizaba en base a méritos	Los cargos, ascensos y nombramientos, se ven directamente relacionados con la preparación académica y profesional, las cuales serán remunerados en función de sus actividades Transparencia en la elección de los integrantes de la burocracia La burocracia hace que todo sea difícil y costoso y que por último termine sin hacer nada. Todo lo que se hace en la administración, está respaldado por una normatividad escrita de mayor o menor rango. Ningún funcionario puede actuar arbitrariamente.

Fuente: Autoría Propia (2018)

A través de la Tabla 4, se presentan algunas definiciones de los términos abordados en el trabajo.

Tabla 4. Definiciones del trabajo

TERMINO	DEFINICIÓN	FUENTE
Bienestar en el trabajo	Podemos entender el bienestar en el trabajo como el momento o situación en el que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo. Vinculado al concepto de felicidad, lo cierto es que el bienestar laboral implica que el trabajador se sienta valorado, realizado, respetado y el trabajo le ofrezca también posibilidades de crecimiento.	Foretica – Liderazgo Responsable
Búsqueda de la excelencia	Deben establecerse reglas claras respecto a la calidad de producto interno y externo entregado, así como, en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.	Muñoz Jiménez 2008
Coaching empresarial	El coaching empresarial es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.	ICF. International Coach Federation
Compromiso	Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros	Muñoz Jiménez 2008
Crecimiento Personal	Es un proceso de desarrollo evolutivo e integral, que el individuo puede experimentar de manera continua, durante toda su existencia.	Dra. Adriana Novillo.
Cultura Organizacional	Conjunto de valores y normas compartidos que controlas las interacciones entre los miembros organizacionales, así como entre estos y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la organización.	(Jones, 2013, pág. 177)
TERMINO	DEFINICIÓN	FUENTE

Eficiencia	Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos	Stephen Robbins. Mary Coulter
Estrategia empresarial	Una estrategia empresarial es lo que hará diferente a una empresa respecto a su competencia. Es decir, hay que diferenciarse desde nuestras estrategias organizacionales para ser competitivos en el mercado.	Michael Porter
Liderazgo	los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.	Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir. Jonh Maxwell
Motivación	Innovación es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes	1001 Ways to Take Initiative, Bob Nelson
Productividad Empresarial	En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.	Emprende PYME
Producto colectivo de trabajo	Representan el aporte del conjunto de los integrantes del equipo, del que no se pueden distinguir los esfuerzos de cada persona por separado, es por ello que la búsqueda de un beneficio social y administrativo	Muñoz Jiménez 2008

4.4. MARCO LEGAL

En primera medida se debe entender que los aspectos que regulan las relaciones legales se aplican en un ámbito geográfico lo cual no permite una universalidad de aplicación de las normas jurídicas, como en el presente caso la gestión humana, si bien tiene mucha influencia la parte de la ciencias

administrativas la relación contractual, que es el punto inicial, debe darse sobre unos supuestos normativos, que como bien, la empresa tiene su sede principal en Quebec, Canadá, debe atenderse el régimen jurídico aplicable allá. Aunque esta no parte fundamental en la Gestión Humana, si es el génesis de la relación contractual, por lo que es preciso mirar de forma básica algunos aspectos que puedan tenerse en cuenta para la relación laboral.

Hay aspectos contenidos en el Código Laboral Canadiense como el caso de pensiones, lo cual asegura el futuro de una persona cuando llega la longevidad, en el caso de Canadá cuenta con muchas pensiones administradas por el gobierno, programas de provecho y bienestar que proveen seguridad social. “Old Age Security” provee pensiones aplicables como la devolución de impuestos a gente mayor a 65 años. El plan de pensiones canadiense es un plan enfocado a los ingresos económicos que el gobierno provee a los empleados y les proporciona un fondo de retiro básico para su bienestar y supervivencia. Para los empleados y residentes en Quebec, es aplicable el “Plan de pensión de Québec”, básicamente igual al plan “Old Age Security”. El plan federal de aseguramiento de empleado “EI” se encarga de pagar el 55% cuando se trate de incapacidades. (Valenciana, Gonzales, & Palacios, 2008).

Sobre las vacaciones están se encuentran contenidas en el artículo 184 del código en comento: “**Art. 184** Excepto como de otra manera proporcionado por o bajo esta División, cada empleado es tiene la obligación y concederá período de vacaciones de al menos dos semanas con pagadas y, después de seis años consecutivos de empleo por un patrón, al menos tres semanas con vacaciones pagadas en el respeto de cada año de empleo por aquel patrón. Donde una o varios días festivos ocurren durante las vacaciones concedidas a un empleado de conformidad con esta División, las vacaciones a las cuales el empleado tiene derecho”. (Código Laboral Canadiense). Un aspecto fundamental y en el contexto en el cual se encuentra el Circo del Sol, es requisito el hecho la fidelidad del trabajador, traducido esto que lo que aprenda en el Circo del Sol, sea para beneficio de esta, ya que como es sabido las personas que ingresan al circo, llegan con una habilidad la cual es potenciada por el circo mismo por lo tanto si un trabajador aprende de este y se va para la competencia será un trabajo perdido, sin embargo las normas canadienses hablan sobre una figura llamada como “cláusula de no captación” la cual se encuentra en el Art. 2088 del Código Civil de

Québec, y que dispone el empleado tiene la obligación de lealtad frente a su empleador. Esta obligación claramente implica que el empleado no puede dejar su trabajo con la lista de clientes y ofrecerse en forma sistemática en nombre de una tercera persona. Esta obligación continúa durante un “período de tiempo razonable” con posterioridad a la finalización del empleo. No obstante, esta obligación “legal” de no captación puede que no ofrezca una protección suficiente al empleador (Leclercq, 2016).

Lo anterior es muestra básica de la regulación normativa sobre la cual giran las relaciones laborales en Canadá, pero como se ha reiterado es solo la base legal la cual es un soporte de la gestión humana que realiza el Circo del Sol con miras a que unos de los ejes fundamentales de la sostenibilidad del circo, el cual es el personal que presta sus servicios sienta como un privilegio poder dar su fuerza de trabajo a esta empresa.

5. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

5.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO:

Con el desarrollo de las actividades evidenciadas en las investigaciones, aplicadas a los colaboradores de diferentes empresas, se podrá evidenciar que con el uso de éstas estrategias, el desarrollo integral del talento humano se encuentra relacionado de manera positiva con el alcance de los objetivos estratégicos organizacionales, incrementando la competitividad de la empresa, como es el caso del circo del sol.

5.2 CRITERIOS DE PLANTEAMIENTO:

- ✓ **Pertinencia:** El desarrollo del personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales, reviste gran importancia dentro de la organización, pues se convierte en el primer elemento en la base de desarrollo de alternativas para la innovación de todas las compañías.
- ✓ **Plausibilidad:** Se puede evidenciar que el desarrollo del sentido de pertenencia de los colaboradores, tiene una incidencia directa en el comportamiento de la compañía en el mercado ante sus competidores y sus clientes.
- ✓ **Verificable:** Mediante el análisis de empresas con alto nivel de rotación en las posiciones de sus compañías, en contraste con aquellas que desarrollan programas de fidelización y alto sentido de pertenencia, se establecen criterios de verificación de la hipótesis.
- ✓ **Simplicidad:** Si bien es cierto que existe muchas variables que puedan afectar el desempeño de una compañía en el mercado, se vuelve sencillo establecer que las compañías que realizan programas de formación integral para el desarrollo y retención de personal, obtienen mejores resultados organizacionales y financieros.

5.3 HIPÓTESIS NULA

El desarrollo integral del talento humano no se encuentra relacionado positivamente con el alcance de los objetivos organizacionales y la competitividad de la empresa, debido a que un equipo altamente calificado profesionalmente no asegura el éxito de la empresa.

5.4 HIPÓTESIS ALTERNATIVAS

- ✓ El desarrollo del capital humano está relacionado positivamente con el bienestar de los trabajadores, su continuidad y permanencia en la empresa.
- ✓ El coaching organizacional es una estrategia de crecimiento recíproca para las personas y las organizaciones, enfocada en un desarrollo de las motivaciones personales que se verán reflejadas en el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Sin embargo, el desarrollo de estas estrategias no está garantizada para todo tipo de organizaciones, esto debido al alto impacto económico que pueda generar su implementación, con respecto a su relación costo- beneficio.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente investigación se ha desarrollado conforme a un enfoque de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que nuestro estudio se basa en el análisis del caso del Circo del Sol en su parte de la gestión humana como un elemento que permite el desarrollo y el compromiso de sus empleados alrededor del servicio de entretenimiento que ofrece el circo. La literatura que comporta la investigación se basa en otros estudios o investigaciones realizadas alrededor del tema que permitan el desarrollo o cumplir con los objetivos planteados.

6.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es explicativa, la cual *“se orienta a establecer las causas que originan un fenómeno determinado. Se trata de un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno”* (Yanes, 2015). Como quiera que el enfoque que le estamos dando a la investigación es como el tema del capital humano se relaciona directamente con el éxito del circo o si por el contrario el éxito depende de otro tipo políticas integrales las cuales aplica el circo, por lo que se busca es establecer esa posible relación de causa y efecto entre las políticas de talento humano, desde el enfoque de coaching personal, hasta el éxito que se asemeje al Circo del Sol.

6.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se debe aclarar que con el diseño de investigación se crea la arquitectura o el diseño que permitirá la investigación, por lo que esta parte resulta de sumo interés en toda vez que traza la ruta a seguir en el presente estudio.

Se entiende el diseño de investigación como “el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como:

- Contar.
- Medir.

- Describir.

El diseño de investigación estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención (García Cabrero, 2018).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto y en el transcurso del presente trabajo podemos encuadrar que el diseño de investigación se soportará a través de documentos, por lo que es una **investigación documental** la cual se define como “un tipo de estudio de interrogantes que emplea documentos oficiales y personales como fuente de información; dichos documentos pueden ser de diversos tipos: impresos, electrónicos o gráficos. De acuerdo con Baena (1985), la investigación documental es “... una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (Matinez, 2017).

También en este punto es preciso definir el procedimiento a seguir, es por ello que “el diseño constituye el área, el contexto, el entorno, la dimensión espacio-temporal que se convierte en fuente de información para el investigador.

Por tanto, significa que, todo abordaje investigativo, parte de saber:

¿CÓMO (sic) se va a investigar?

¿Dónde se va a investigar?

¿Cuándo se va a investigar? y parcialmente saber cuáles son los resultados que se desea obtener (si hay hipótesis) y aquellos resultados que se puedan obtener que no se tengan expresados” (Hernandez, 2012).

Como ya hemos delimitado nuestra investigación, la cual se identifica con el tipo documental, podemos así responder los interrogantes antes expuestos con la finalidad de cimentar el diseño de la investigación, a la pregunta del cómo se va a investigar debemos decir que el sujeto principal de investigación es el Circo del Sol, el cual tiene una política de confidencialidad alta, en cuanto a la forma gestar sus espectáculos así como también a la parte de orden administrativo o de

funcionamiento, es por ello que la investigación, que permita el progreso de la investigación, debe abordarse desde varios autores que permitan cohesionar una respuesta más acertada, la cual se verá materializada a través del desarrollo de la presente.

Sobre el otro punto que, relacionado con el donde, teniendo en cuenta la dispersión de la información, el internet resulta una herramienta catalizadora en cuanto a la información requerida, por lo que puede concluirse, en este aparte que la información en su mayoría se apoyará en documentos en la red que guarden una relación acertada con el tema de investigación, sin embargo no es la única ya que este tipo de información es posible conseguirse a través de material bibliográfico existente en bibliotecas, previa búsqueda en las referencias existentes.

6.4 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos, de forma cualitativa, pareciera no ser común toda vez que el procesamiento de datos o análisis de estos inmediatamente nos dirige a temas cuantitativos, lo cual, creerlo, resultaría impreciso.

Para el caso presente se tendremos una secuencia de pasos, “dicho análisis debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden (Alvarez - Gayou, 2003)

Este proceso puede resumirse en los siguientes pasos o fases (Alvarez - Gayou, 2003), (Miles & Huberman, 1994), (Rubin & Rubin, 1995):

1. **Obtener la información:** a través del registro sistemático de notas de campo, de la obtención de documentos de diversa índole, y de la realización de entrevistas, observaciones o grupos de discusión.

2. **Capturar, transcribir y ordenar la información:** la captura de la información se hace a través de diversos medios. Específicamente, en el caso de entrevistas y grupos de discusión, a través de un registro electrónico (grabación en cassettes o en formato digital). En el caso de las observaciones, a través de un registro electrónico (grabación en vídeo) o en papel (notas tomadas por el investigador). En el caso de documentos, a través de la recolección de material original, o de

la realización de fotocopias o el escaneo de esos originales. Y en el caso de las notas de campo, a través de un registro en papel mediante notas manuscritas.

Toda la información obtenida, sin importar el medio utilizado para capturarla y registrarla, debe ser transcrita en un formato que sea perfectamente legible.

3. Codificar la información: codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin & Rubin, 1995). Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. En otras palabras, son recursos mnemónicos utilizados para identificar o marcar los temas específicos en un texto. Los códigos usualmente están "pegados" a trozos de texto de diferente tamaño: palabras, frases o párrafos completos. Pueden ser palabras o números, lo que el investigador encuentre más fácil de recordar y de aplicar. Además, pueden tomar la forma de una etiqueta categorial directa o una más compleja (ej: una metáfora). Los códigos se utilizan para recuperar y organizar dichos trozos de texto. A nivel de organización, es necesario algún sistema para categorizar esos diferentes trozos de texto, de manera que el investigador pueda encontrar rápidamente, extraer y agrupar los segmentos relacionados a una pregunta de investigación, hipótesis, constructo o tema particular. El agrupar y desplegar los trozos condensados, sienta las bases para elaborar conclusiones.

4. Integrar la información: relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación. El proceso de codificación fragmenta las transcripciones en categorías separadas de temas, conceptos, eventos o estados. La codificación fuerza al investigador a ver cada detalle, cada cita textual, para determinar qué aporta al análisis. Una vez que se han encontrado esos conceptos y temas individuales, se deben relacionar entre sí para poder elaborar una explicación integrada. Al pensar en los datos se sigue un proceso en dos fases. Primero, el material se analiza, examina y compara dentro de cada categoría. Luego, el material se compara entre las diferentes categorías, buscando los vínculos que puedan existir entre ellas" (Fernández Núñez, 2006).

Los datos tomados, entendidos estos como la literatura que, a través del diseño metodológico, se recopile tendrán un análisis de forma sistemática tal y como antes se mencionó, sin embargo, se aclara que serán tomados a través de diversos documentos. Este análisis permitirá una conclusión el cual será el resultado de la investigación y será el reflejo del análisis que se haga.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Analizar las habilidades que debe tener cada persona o de qué manera se pueden implementar para garantizar el desarrollo de los roles como funciones complementarias unas con respecto a las otras dentro de un equipo de trabajo.**

Por medio de las herramientas como los test, se puede recopilar la información de fortalezas y debilidades que se encuentran dentro del equipo de trabajo.

Basados en el test retest, con el fin de obtener información más fiable que nos aporte una medición verdadera de las competencias individuales y permita la medición y evaluación de estos factores, los cuales nos permite obtener información base para potencializar las capacidades del equipo de trabajo por medio de la implementación del coaching empresarial.

Esta implementación de coaching empresarial está destinado a lograr la eficacia en los resultados, la motivación, la satisfacción personal y profesional de los empleados, en cualquiera de las áreas de la compañía. Esto permite que los empleados den lo mejor de sí mismas, lo cual contribuye a los óptimos resultados como equipo.

- **Identificar las etapas para implementar un proyecto de inversión en talento humano, con una perspectiva innovadora.**

El caso del Circo del Sol ha demostrado con firmeza que se salió de los cánones preestablecidos en el negocio del entretenimiento, más específicamente en el de los circos, la historia se resume en montar un espectáculo innovador, transformar ese concepto tradicional de espectáculo circense en una obra de teatro prácticamente, pero la innovación requiere cambios constantes

que permitan mantenerse en el tiempo. En el presente estudio se identificó como el talento humano del circo del sol hace que esa persona jurídica sea exitosa y este talento humano no es visto como personas que entregan una fuerza de trabajo y reciben un salario, no, estas son vistas como un todo integrador que tienen una sinergia y unos niveles de enlazamiento en todos sus frentes que hacen funcionar la empresa como un reloj.

Teniendo en cuenta eso vemos que el conocimiento de un arte u oficio no sería suficiente para un negocio en donde los modelos de administración y la exigencia del mercado, de forma conjunta, son tan variables, se requiere que así mismo el personal que se involucre ya sea en un proyecto o compañía que tenga como objetivos innovar y adaptarse de forma exitosa a los cambios venideros de forma propositiva. A continuación, se presenta las etapas para crear poder implementar un proyecto de inversión que verse sobre la incorporación de talento humano es las compañías, organizaciones, proyectos, entre otras, apoyándose en aspectos innovadores y tomado como base la experiencia del circo del sol, se aclara que dada la especificidad de cada organización esta debe incluir aspectos más específicos realizándose así una propuesta general o marco, que permita la guianza de quien la aplique,

CREANDO LA OFICINA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Esta inversión no debe mirarse como un aspecto que genere un gasto corriente dentro de la organización, debe estar dirigida por alguien que crea en la innovación como fuente de adaptación al cambio o como fuente de exploración, así mismo debe aplicar concepto relacionados con la teoría de los recursos y capacidades fortaleciendo dicha área y enviar un mensaje al exterior que se requiere personal con unas características, las cuales puedan sortear los

cambios que se presenten en ambientes ya sea normal desarrollo o de presión. En el marco teórico es visible la experiencia del Circo del Sol, demuestra que es posible desde cualquier latitud reclutar personal mediante las herramientas tecnológicas, así mismo debe crear en las personas interesadas un interés por querer participar o ingresar a la compañía generando incentivos que pueden ser económicos o de beneficios laborales representados en descansos remunerados por desempeño por ejemplo, estos incentivos deben ser calculados dados los impactos económicos que puedan generar pero que paralelamente puede incrementar la producción. Se debe hacer énfasis que los aspectos que como innovación deben incluirse está la de abrir fronteras más allá del espacio geográfico de aplicación, ello permite una sana competencia y un deseo de vinculación, esto debe acompañarse de incentivos claros y finalmente de herramientas tecnológicas, como aspecto obligatorio, esto último con la finalidad de encontrar personas con destrezas mínimas en temas de computación.

PROCESOS DE SELECCIÓN AGILES Y QUE VINCULEN EL TALENTO ESPERADO.

Tal y como se comenta en la parte superior, la persona a vincular debe estar en capacidad de respuesta en ambientes tranquilos o de presión, se deben definir los parámetros con base en como el mercado o entorno de la empresa deben responder a las amenazas más frecuentes o cambios inesperados y como ejemplo puede ser como una empresa que importa elementos puede mantener precios en los meses en los cuales las ventas son las más bajas y la inflación afecta la tasa cambiaria. Este tipo de procesos debe hacerse con un tiempo corto, se sugiere que se haga a través de entrevista ante un equipo heterogéneo y en grupos simulando juntas.

ALINEANDO EL CONOCIMIENTO

Alienar el conocimiento permite el conocimiento del trabajo del otro, lo cual resulta útil sobre todo en organizaciones donde los procesos se realizan a través de paquetes de trabajo dependientes de otro, es por ello que al aplicar este concepto vemos como se genera respaldo en el trabajo de otro disminuyendo los conflictos, el caso de éxito del Circo del Sol, muestra como el personal operativo o del espectáculo conoce de los procesos administrativos y de los cuales no tiene decisión o labor por desempeñar, ello ha permitido que la compañía se mantenga unida y no dividida por áreas, promueve el respeto mutuo y por el trabajo desplegado por su par.

SEGUIMIENTO AL PERSONAL.

El Circo del Sol es una compañía internacional, que promueve un bienestar por sus trabajadores, es por ello que al ser atractiva para los talentos de artes circenses reciben a diario miles de solicitudes de empleo atraídos por conocer el mundo y ser un talento internacional, de igual forma hacen que el personal en las giras que son largas y demoran muchos meses la persona no descuide o caiga en nostalgias que harían improductiva su labor, es por ello que el eje central del seguimiento deben ser los empleados para que estos no decaigan y esto a su vez se vea reflejado en baja productividad, el objetivo será no permitir el decaimiento, medibles con indicadores serios. Esta área debe estar en capacidad de mantener unos mínimos exigidos por la compañía.

- **Compilar información necesaria para la búsqueda de temas relacionados con el bienestar de los trabajadores**

Se cumplió con el objetivo de recopilar información de diferentes autores que estudien el tema de esta investigación (ver tabla xxx), la cual es el bienestar de los trabajadores en las empresas y la aplicabilidad de esta en las organizaciones.

Esta investigación se basa en la empresa del circo del sol, ya que esta desde el inicio incorpora temas como el profesionalismo, el trabajo en equipo, la motivación y las vivencias del talento humano, cabe destacar que estos elementos son fundamentales para que el trabajador no se sienta presionado por temas laborales, y que por el contrario este sea incitado a realizar con mayor eficiencia y eficacia sus labores en la empresa

8. CONCLUSIONES

- Se deben encontrar las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo de trabajo por medio de un diagnóstico basados en la metodología test retest (fiabilidad) donde se puedan medir y evaluar las competencias individuales y por tanto, proporcionar un aprendizaje de los roles del equipo por medio del coaching empresarial según sus necesidades, con el fin de lograr una mejor comprensión, integración y cohesión; contribuyendo a una eficacia y eficiencia del equipo de trabajo para beneficio de la organización.
- Dentro de los equipos de trabajo existen factores relevantes como el juego de habilidades, conocimiento e intereses que se deben conocer para potencializar y por medio de distribución de roles, funciones con un enfoque integral lograr cohesionar el grupo de trabajo y en consecuencia elevar su producción, eficiencia y bienestar el cual se ve reflejado en el crecimiento de la empresa.
- Se deben plantear los indicadores para hacer la medición de los resultados de la propuesta en las cuales se puedan medir los siguientes aspectos:
 - Medición de liderazgo participativo
 - Medición de eficiencia en los resultados esperados por las áreas. }
 - Medición de que tanta satisfacción siente el empleado por ser parte de la empresa.
- Un proyecto de inversión que no implica un sobrecosto para la empresa es el salario emocional que se enfoca en el bienestar del equipo de trabajo con el fin de obtener mayor productividad. Las etapas que este proyecto debe tener es:
 - Un diagnóstico por medio de un focus group, encuesta o entrevistas a profundidad.
 - Identificación de necesidades del grupo de trabajo.
 - Expectativas del grupo de trabajo.

- Propuestas e iniciativas.
- Valoración
- Implementación
- Seguimiento y control.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.). Recuperado el 01 de 06 de 2018, de

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18915/Capitulo1.pdf>

Alvarez - Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.

Arbelo, A., & Perez, P. (23 de 05 de 2017). *La reputación empresarial como recurso estratégico*. Obtenido de www.researchgate.net/publication/242084664

Ballesteros Ruiz, H. (20 de Mayo de 2016). *Analítica*. Obtenido de

<https://www.analitica.com/noti-tips/el-coaching-como-herramienta-para-fomentar-el-talento-humano/>

Barnard, C. (1938). *Las funciones de los elementos dirigentes*.

Barnard, C. (1948). *Organización y gestión*.

Bayón Mariné, F. (15 de 10 de 2013). ¿No será el coaching también una herramienta eficaz? *Leadership and teamship Coaching*, págs. 1-4.

Cardona, R. A. (2011). *ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO. REVISTA ELECTRÓNICA FORUM*. Bogotá: ISSN.

Cirque du Soleil. (03 de 01 de 2018). *Cirque du Soleil*. Obtenido de

<https://www.cirquedusoleil.com/es/jobs/casting/work.aspx>

De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional - Enfoque Integral*. Ciudad de México:

Limusa S.A. de C.V. Obtenido de

<https://www.scribd.com/document/226825676/Libro-Desarrollo-Organizacional-Farias-Mello>

- De Jong, T., & Vijayaraghavan, V. (20 de Octubre de 2002). *Harvard Bussines School*.
Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=29173>
- Emprende Pyme. (15 de 04 de 2016). *Emprende Pyme*. Obtenido de
<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Fayol, H. (1916). *Administración General e Industrial*.
- Fernández Núñez, L. (2006). *Butlletí LaRecerca*. Obtenido de Fichas para
investigadores, ¿Como analizar datos cualitativos?
- Gantt, H. (1908). *Adiestramiento de los obreros en los hábitos de la administración y
cooperación*.
- García Allen, J. (23 de Octubre de 2016). *Psicología y mente*. Obtenido de
<https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>
- García Cabrero, J. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN I*. Obtenido de
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.: [http://www.aniorte-
nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)
- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1916). *Estudio de la fatiga, la eliminación del mayor
desperdicio innecesario de la humanidad, un primer paso en el estudio del
movimiento*.
- Gómez Cruz, R. (06 de 2006). *ITESO*. Obtenido de El puente de Arta. Análisis
sociocultural de las industrias del espectáculo: Cirque du soleil:
https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/2383/roy_gomez.pdf?sequence=2
- Hamel, C. K., & Prahalad, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard
Business Review*.
- Hernandez, M. (2012). *Metodología de la Investigación Marisol*. Obtenido de Tipos y
Niveles de Investigación.:

<http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>

Hidalgo Guzmán, J. (1997). *Investigación educativa, una estrategia constructivista*. Ciudad de México: Castellano editores.

Jimenez, J. C. (20 de 09 de 2013). *Arte Supremo*. Obtenido de <http://www.artesupremo.com/2013/09/el-secreto-del-cirque-du-soleil-pasion-por-las-personas/>

Katzembach, D., & Smith, J. (2003). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School.

Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Oceano Azul*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Lecrecq, Q. (2016). Aspectos Estratégicos relativos al Contrato de Empleo. Quebec, Canada.

Matinez, C. (2017). *Lifeder*. Obtenido de ¿Qué es la Investigación Documental? Características Principales: <https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>

Mayo, E. (1945). *Problemas humanos de una civilización industrial*.

Mejía Arauz, R., & Sandoval, S. A. (1998). *Tras las vetas de la investigación cualitativa: perspectivas y acercamientos desde la práctica*. Ciudad de México: ITESO.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.

Muñoz Jiménez, F. (16 de marzo de 2008). *Mejores proyectos*. Obtenido de <https://iaap.wordpress.com/2008/03/06/doce-caracteristicas-de-un-equipo-de-alto-rendimiento/>

- Muñoz Maya, C., & Diaz Villamizar, O. (30 de Octubre de 2014). *Science Direct*.
Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700205>
- Normas APA. (16 de Septiembre de 2016). *Normas APA*. Obtenido de
<http://normasapa.net/marco-teorico/>
- Owen, R. (1814). *La Formación del Carácter Humano*.
- Owen, R. (1823). *Una Nueva Visión de la Sociedad*.
- Parker, M. (1941). *Administración Dinámica*.
- Romero Guauta, M. I. (10 de 10 de 2014). Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Sovik, D. (8 de Diciembre de 2015). *Deporlovers*. Obtenido de
<https://www.deporlovers.com/yo-trabaje-en-cirque-du-soleil-que-hay-detras-de-sus-cortinas/14603/>
- Taylor, F. (1898). *Un sistema de Destajo*.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Trujillo, R. (10 de 02 de 2017). *Forética*. Obtenido de
<http://www.foretica.org/tematicas/bienestar-en-el-trabajo/>
- Valenciana, E., Gonzales, F., & Palacios, N. (2008). COMPARACION CON MEXICO: LEY LABORAL EN CANADA: CODIGO CANADIENSE DEL TRABAJO.
- Vidal, M. L. (24 de 05 de 2016). *Programa de apoyo a la comunicación académica*.
Obtenido de

http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/15_Como_elaborar_un_marco_conceptual.pdf

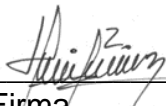
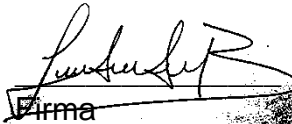

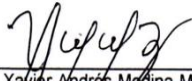
Weber, M. (1934). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*.

Yanes, D. (2015). *Líder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>: <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>

Yo LESLIE ALEJANDRA AGUDELO RODRÍGUEZ, GERMÁN ORLANDO GUTIÉRREZ MÉDICIS, BLANCA LILIANA RODRÍGUEZ PACHÓN, XAVIER ANDRES MEDINA MARTINEZ, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982¹, de la investigación titulada:

DESARROLLO DE COACHING PERSONAL Y EMPRESARIAL DESDE EL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL CASO DE ÉXITO DEL CIRCO DEL SOL

Producto de nuestra actividad académica, para optar por el título de **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin animo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

<u>Blanca Liliana Rodríguez P.</u> Nombre	 Firma	<u>52.332.793</u> Cédula
<u>Leslie Alejandra Agudelo R.</u> Nombre	 Firma	<u>1010201306</u> Cédula
<u>German Orlando Gutiérrez M.</u> Nombre	 Firma	<u>79.720.465</u> Cédula
<u>Xavier Andrés Medina M.</u> Nombre	 Xavier Andrés Medina Martínez Firma	<u>92.640.488</u> Cédula

¹Los derechos del autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o la forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, los folletos y otros escritos; las conferencias, allocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas ; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresas por procedimiento análogo a la fotografía, a la arquitectura, o a las ciencias, toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonograma, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer" (Artículo 72 de la Ley 23 de 1982)