

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA EFILA, VILLA EL SALVADOR
2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

**CALDERON MAYORCA PAOLA MELINA
MOLINA ROCA CINTYA GLENI**

ASESORA:

MG. ELIZABETH PUELLES BULNES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, 2018

DEDICATORIA:

Dedicamos este trabajo a nuestras familias que han sido el motor del día a día para salir adelante en nuestro desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS:

Agradecemos a Dios por permitirnos tener y disfrutar de nuestras familias, gracias por apoyarnos en cada decisión y proyecto, a nuestra asesora por permitirnos cumplir con excelencia este trabajo de investigación.

LAS AUTORAS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Eficiencia Laboral S. A. (EFILA S. A.) se centra el interés en el problema de alta rotación de personal registrado en la empresa, creando altos costos generados por el ingreso de nuevo personal, afectando a la organización en el aspecto administrativo y operativo.

El objetivo principal, es demostrar que la Gestión del Talento Humano mejora el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S. A.

La siguiente investigación afirma que el talento humano es importante ya que inicia desde la selección de personal, el objetivo es contratar a los más idóneos para cada puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, asimismo para la calidad de trabajo se debe contar con un ambiente adecuado para mejorar la eficiencia profesional, desarrollando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades de la compañía.

El presente trabajo de investigación cuenta con varios aspectos de relevancia, donde se propone alternativas de solución en base al diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano, fundamentado en el Desempeño Laboral, con la finalidad de minimizar la rotación de personal, por lo cual se ha propuesto opciones de mejora, como la elaboración de un Plan estratégico de RR.HH, Modelos de Proceso de Selección, Programas de Capacitación, Propuesta de Motivación, Modelo de Evaluación de Desempeño.

Se ha fundamentado bibliográficamente en autores notables como Chiavenato, Robbins, Dolan, Alles, entre otros; como base teórica y se ha analizado modelos

de Gestión de Talento Humano en otras empresas donde se ha podido observar cambios positivos.

Palabras claves: talento humano, desempeño laboral, capacitación, motivación

ABSTRACT

The present research work was carried out in the company Eficiencia Laboral SA (EFILA SA), focusing on the problem of high turnover of personnel registered in the company, creating high costs generated by the entry of new personnel, affecting the organization in the administrative and operative aspect.

The main objective is to demonstrate that the Human Talent Management improves the Labor Performance in the company EFILA S. A.

The following investigation affirms that the human talent is important since it begins from the selection of personnel, the objective is to contract the most suitable ones for each position of work; as well as the training of personnel, each individual needs an update and adaptation to technological changes, also for the quality of work must have an adequate environment to improve professional efficiency, developing teamwork to respond effectively to the needs of the company.

This research work has several aspects of relevance, where alternative solutions are proposed based on the design of a Human Talent Management model, based on Labor Performance, with the aim of minimizing staff turnover, which is why options for improvement have been proposed, such as the preparation of a Strategic HR Plan, Selection Process Models, Training Programs, Motivation Proposal, Performance Evaluation Model.

It has been based bibliographically on notable authors such as Chiavenato, Robbins, Dolan, Alles, among others; as a theoretical basis and models of Human Talent Management have been analyzed in other companies where positive changes have been observed.

Keywords: human talent, labor performance, training, motivation

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	d
ABSTRACT.....	f
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problema Específico.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Casuística	4
1.5 Justificación.....	7
1.6 Limitación del Tema	8
1.6.1 Limitación Espacial.....	8
1.6.2 Limitación Temporal.....	9
1.6.3 Limitación Teórica.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1 Tesis Nacional.....	10
2.1.1.1 Tesis Nacional 01	10
2.1.1.2 Tesis Nacional 02	12
2.1.1.3 Tesis Nacional 03	13
2.1.2 Tesis Internacional.....	15
2.1.2.1 Tesis Internacional 01	15
2.1.2.2 Tesis Internacional 02	16
2.2 Bases Teóricas	18
2.2.1 Las Eras de RRHH a la Actualidad	18
2.2.2 Definición de la Variable Independiente	21
2.2.2.1 Definición de la Gestión de Talento Humano.....	21
2.2.3 La Planificación de RRHH	22
2.2.4 Reclutamiento y Selección de Personal	28

2.2.5 Evaluación de Desempeño y Capacitación	36
2.2.6 Auditoria de RRHH	49
2.2.3 Definición de la Variable Dependiente	50
2.2.3.1 Desempeño Laboral.....	50
2.2.3.2 Evaluación de desempeño.....	52
2.2.3.2.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño:.....	53
2.2.3.2.2 Aspectos que se evalúan:.....	55
2.2.3.3 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	56
2.2.3.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño:.....	59
CAPÍTULO III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	61
3.1. Problema General.....	61
1. Modelo de Gestión del Talento Humano.....	61
2. Modelo de Proceso de Selección de Personal.....	65
3.2. Problemas específicos	65
3.2.1. Problema específico 1	65
1. Modelo de Programa de Capacitación	66
2. Modelo de Programa Anual de Capacitación Laboral	67
3.2.2 Problema específico 2	69
1. Motivación de Incentivos al Rendimiento	70
2. Motivación por Reconocimiento.....	71
3. Motivación por Resultados	71
4. Motivación por Diversión y Entretenimiento	71
5. Motivación por Plazos y Fechas de Vencimiento.....	72
3.2.3 Problema específico 3	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS	75
APÉNDICE 01.....	77
APÉNDICE 02.....	80
APÉNDICE 03.....	88
APÉNDICE 04.....	91
APÉNDICE 05.....	92

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura.Burocrática.....	19
Figura 2: Estructura Matricial.....	20
Figura 3: Modelo Flexible.....	20
Figura 4: Selección por competencias Martha Alles (2006) Pag. 100.....	36
Figura 5: Elaboración propia Modelo de discrepancia del desempeño (2017)	37
Figura 6: Elaboración Propia Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	53

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, vamos a describir las variables de la Gestión del Talento Humano y la mejora del Desempeño Laboral del personal de la empresa Eficiencia Laboral S.A. en Villa el Salvador, en la ciudad de Lima y en el año 2017.

La empresa Eficiencia Laboral S.A. (EFILA S.A.) identificada con RUC 20301405082 fue constituida el 29/02/1996, por el Sr. Luis Perry Garay y el Sr. Yuri Torres Miranda, en calidad de Representante Legal, cuya principal actividad económica es la importación de productos de higiene y cuidado personal, la mayor parte de la importación proviene de China, los productos son comercializados a nivel nacional, a distribuidores, cadenas de farmacias y Autoservicios. La empresa está ubicada en Mz. I Lote. 1-A Co. Las Vertientes, Villa El Salvador, Lima.

EFILA S.A. tiene 21 años de actividad en el mercado nacional, brindando productos y servicios de calidad a sus clientes; sin embargo, bajo las condiciones constantes de cambio que se producen en el entorno empresarial, social y económico no solo a nivel local, sino además, a nivel global; cada vez más influyente en nuestra realidad local, se hace necesario implementar ciertas herramientas técnicas de adaptación, como por ejemplo: la tecnología de la información y la gestión del conocimiento, entre otros.

La empresa EFILA S.A., como parte de su estructura organizacional, cuenta con las siguientes áreas: Recursos Humanos, Tesorería, Créditos y Cobranzas, Compras, Importaciones, Diseño, Contabilidad, Ventas, Trade

Marketing, Logística, Acondicionado, Revisión, Despacho, Dirección Técnica, Facturación y Aseguramiento de Calidad.

La empresa ha ido incrementando las importaciones no solo de China sino también de otros países como Inglaterra y Malasia; ha logrado diversificar sus productos, creando nuevas divisiones y líneas de venta; además, cuenta con marcas propias que ha lanzado al mercado, y posee quince (15) licencias internacionales. Estos aspectos sustentan el crecimiento alcanzado por la empresa en los últimos años, sin embargo y a pesar que cuenta con un área de recursos humanos, es necesario brindarle más empuje mediante una gestión técnica y profesional, que permita una mejora sustantiva en los resultados del personal. En la actualidad no se encuentran definidos los procesos de reclutamiento y selección de personal, plan de capacitación, evaluación de desempeño, lo que dificulta entre otros aspectos mejorar las remuneraciones, formular y desarrollar planes de carrera, mejorar el sistema de compensaciones del personal y elevar el nivel de desempeño de los trabajadores.

La necesidad de la presente investigación radica en identificar cuáles son los principales factores de mejora del desempeño del capital humano de la empresa EFILA S.A. debido al incuestionable valor que representa el elemento humano como principal motor de desarrollo y crecimiento de la organización.

EFILA S.A. no ha establecido una cultura organizacional que concientice a cada persona que trabaja en la empresa y que logre la identificación con la organización, con los valores corporativos, la misión y la visión.

La presente investigación se realizará sobre la Gestión del Talento Humano para que pueda ser aplicado en la organización y con ello contrarrestar todas las carencias que actualmente existe.

Se requiere mejorar el Desempeño del Personal con lineamientos que podrá servir de guía al momento de tomar una decisión estratégica, con las nuevas exigencias del mundo globalizado, como es el conocimiento, la innovación, la creatividad, los costos de oportunidad de no tomar las decisiones correctas, las buenas prácticas de gestión en la empresa y sobre todo la retención del talento humano.

La importancia del trabajo de investigación radica en la Gestión del Talento Humano, orientada a contar con personal comprometido, motivado e identificado con la organización, de ello dependerá el grado de eficiencia que pueda generar.

La Gestión del Talento Humano permite la incorporación, la retención y/o desarrollo de los colaboradores con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional y con ello lograr obtener una ventaja competitiva.

Si no hay talento humano no podría haber un funcionamiento eficiente en la organización, nuestro propósito es conocer cuáles son los aspectos que influyen en la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de la empresa EFILA.S.A.

CAPÍTULO I.- describimos, el problema de la empresa, el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y una casuística (con respecto a la problemática planteada).

CAPÍTULO II.- presentamos el marco teórico de los antecedentes, las bases teóricas, definiciones y conceptos de las variables a desarrollar, técnicas avanzadas de las variables o temas afines a la investigación.

CAPÍTULO III.- proponemos las alternativas de solución que comprende la respuesta a la problemática planteada mediante el problema general y los problemas específicos.

Finalmente consideramos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y sus anexos respectivos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La importancia del personal en las empresas ha ido evolucionando a través de la historia desde la Administración Científica, pasando por la teoría clásica, la teoría neoclásica, la teoría de la Burocracia, la teoría del comportamiento organizacional y entre otras, hasta nuestra época, la consideración al trabajador ha cambiado de manera sustantiva; ahora con la gestión estratégica, que cada día cobra mayor vigencia, se empieza a considerar a las personas como socios estratégicos, mediante una estructura flexible y cambiante, dando inicio a la Gestión del Talento Humano, como un nuevo enfoque de la administración de personas en las empresas.

La Gestión del Talento Humano, relaciona el conocimiento con las nuevas tecnologías de información, buscando el énfasis en la competitividad, creatividad y compromiso que generan las personas para las organizaciones, en donde son consideradas activos intangibles.

El desarrollo de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral contribuyen a superar los desafíos que actualmente enfrenta toda organización en el ámbito nacional e internacional. La empresa EFILA S.A. carece de un plan de capacitación, motivación e incentivos a su personal, así como contar con un ambiente propicio y agradable para el desarrollo de las funciones de cada colaborador.

El personal es la fuente que cada vez se hace más importante para poder diferenciar a una compañía de su competencia, ya que agrega valor en cada proceso y está direccionado a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, por lo tanto, el principal reto que se enfrenta es la retención y desarrollo del talento humano, y con ello, alcanzar el mejoramiento continuo de la empresa EFILA S.A., y así pueda producir mayor efectividad en sus actividades.

El Desempeño Laboral permitirá optimizar la calidad de los productos y/o servicios que se verá reflejado en la atención de los clientes de EFILA S.A., logrando satisfacción y un servicio de excelencia.

Es por ello que el presente trabajo de investigación, hace referencia a la Gestión del Talento Humano para contar con personas efectivas, también para comprender el comportamiento y estudiar los diversos factores que afectan el desenvolvimiento en el área de trabajo y de esta manera identificar las áreas de mejora del talento humano.

El propósito que queremos lograr con la siguiente investigación es que los colaboradores se identifiquen con EFILA S.A. y se sientan parte de ella, que participen activamente en los procesos de desarrollo tanto en lo personal como el organizacional, siendo los protagonistas del cambio.

La empresa EFILA S.A. necesita trabajar en conjunto para lograr un equipo sólido de profesionales con diferentes habilidades y talentos que puedan complementarse y trabajar como un solo equipo.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

- ¿De qué manera la Gestión del Talento Humano mejora el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?

1.2.2 Problema Específico

- ¿Cuál es la relación que existe entre capacitación al personal y el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?
- ¿Qué efectos producen las estrategias de motivación en el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?
- ¿De qué manera influye la realización de evaluaciones para medir el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Demostrar que la Gestión Del Talento Humano mejora el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre capacitación al personal y Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017
- Detectar qué efectos producen las estrategias de motivación en el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017
- Identificar de qué manera influye la realización de evaluaciones para medir el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017.

1.4 Casuística

Luana es una señorita de 25 años de edad, lleva trabajando en la empresa EFILA S.A. alrededor de 5 años, constantemente ha podido observar los ingresos y salidas de personal de las distintas áreas de la empresa como Administración, Logística y Comercial.

Las personas que ingresan a trabajar en la empresa, desertan por qué no se cuenta con las condiciones necesarias para poder desempeñarse adecuadamente, no hay un orden en los procesos, no existe una adecuada planificación de las actividades a realizar, esto genera recarga de trabajo, los colaboradores no saben cuáles son los objetivos de la organización.

También se ha dado el caso de personas que no rinden en los requerimientos para el puesto, por lo cual ha originado que Gerencia los retire inmediatamente, incluso sin contar con el personal de reemplazo.

Este tipo de problemas que presenta la empresa se debe a que en ocasiones ingresan a laborar a la organización personas por recomendación y por lo tanto, no han cumplido con el proceso de selección de personal.

Luana desempeña el puesto de asistente de compras, y en varias ocasiones ha tenido que cubrir el puesto de otra persona, debido a que no existía el reemplazo en el momento de la salida del personal inadecuado, esto ha significado recarga de trabajo, para la susodicha ya que aparte de sus responsabilidades tiene que realizar las funciones de la otra área, por lo cual no puede retirarse a su hora de salida normal y por ende, ella realiza las funciones de prioridad importantes y las menos las deja para realizarlas después, estas

tareas adicionales que efectúa, causa estrés y no hay una motivación que la pueda ayudar a estar contenta en el lugar donde labora.

Asimismo la rotación de personal ocasiona que se pierda información valiosa para la empresa, se crea un desorden y esto puede afectar la toma de decisiones de la compañía; la señorita Luana en un determinado momento tuvo que apoyar en el área de créditos y cobranzas, en dicha dependencia hubo varias personas que ocuparon el cargo de jefe, como se cambió personas repentinamente, en el trayecto se perdió información de las cuentas por cobrar, lo cual fue muy perjudicial ya que la empresa tuvo que invertir tiempo en poder analizar dichas cuentas para estar al día con sus cobros, a consecuencia de esto, pasó por un periodo de crisis, porque no tenían liquidez para honrar sus deudas, quedando también dinero por cobrar.

La empleada Luana, también tuvo que apoyar en el área de RRHH, durante cinco años, habiendo pasado por esta área otras cinco personas, desempeñando el puesto de Jefe y en cada transición le han encargado desarrollar ciertas actividades, es por ello que no se ha podido realizar una Gestión del Talento Humano, ya que la Gerencia no ha brindado su apoyo o no lo toma en consideración, muchas veces ha limitado al área de RRHH.

Es importante precisar que los problemas que presenta la organización, se pueden resolver implementando una **Gestión de Talento Humano** que parte desde la planificación del RRHH, con: proceso de reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y auditoría del RRHH, realizando una adecuada implementación nos permitirá cuidar el talento humano que hay en la organización, asimismo, evitaremos que el personal deserte del trabajo, con ello estamos protegiendo la información y todo el conocimiento del

negocio, ya que el hecho de que las personas se retiren de la empresa genera gastos e involucra tener mayor disposición de tiempo para poder buscar un reemplazo. Es importante capacitar al personal, con ello se brinda mayores habilidades para desempeñar mejor su trabajo y se medirán en función a la evaluación de desempeño, es importante realizar una auditoría del RRHH con ello podemos controlar que todos los procesos funcionen de manera eficiente y se busque siempre la mejora, (Kaisen).

Solución del caso:

La empresa EFILA S.A. carece de implementación de la Gestión del Talento Humano, por tal motivo, esto no conlleva para el éxito, ya que sus metas no se están cumpliendo con lo planteado, lo que se debe buscar es mejorar la relación laboral por medio de la comunicación, motivar al personal, crear oportunidades de ascensos a través de convocatorias internas, realizar gestión de desempeño, con la finalidad que mejore el rendimiento laboral.

En este sentido se debe analizar los procesos y las mejoras en cuanto al desarrollo de la Gestión del Talento Humano en la organización, con el objetivo efectuar evaluaciones de desempeño que nos ayude a ver los puntos débiles para así poder ejecutar una retroalimentación y del mismo modo desarrollar estrategias, procesos e implementar programa motivacional, capacitaciones para que desarrollen sus habilidades al máximo.

1.5 Justificación

Actualmente las empresas se encuentran en un ambiente de cambios y a la vez competitivo, por la situación de mercados se requieren una ventaja competitiva que logre la diferencia de las demás organizaciones, presentando la principal ventaja con la que se puede contar es el Talento Humano, que les permitirá optimizar los recursos que la organización posee y maximizar los beneficios.

Optamos por la realización del presente trabajo de investigación para establecer los conocimientos de Gestión del Talento Humano para que la empresa EFILA S.A. mantenga el activo intangible (talento humano), evitando pérdidas de conocimientos, redistribución de funciones y los costos relacionados a nuevas contrataciones, así mismo poseer el personal adecuado donde puedan sentirse motivados, llegando a lograr el compromiso con la empresa, esto conllevará al éxito de la organización y estar un paso delante de sus competidores.

El Desempeño Laboral es una de las preocupaciones que se tiene en las empresas con ello se conoce los avances y aportes que brinda cada colaborador en referencia a los objetivos organizacionales, para que EFILA S.A., pueda evaluar qué procesos de mejoramiento es necesario aplicar y desarrollar una adecuada Gestión de Talento Humano.

Nuestra investigación se utilizará en el aspecto de incorporación de las personas mediante el reclutamiento y selección del personal, en la orientación de los colaboradores a través de la cultura organizacional, en el desarrollo de evaluaciones de desempeño, en el crecimiento de las personas a través de las capacitaciones y la retención del personal, mediante programas de incentivos, reconocimientos y programas de ayuda que mejoren la calidad de vida, ya que la mayor parte del tiempo las personas lo realizan en su centro laboral.

El entender la manera actual de trabajo respecto al talento humano en la empresa EFILA S.A. nos permitirá aportar estrategias para una adecuada implementación de la Gestión del Talento Humano que permita mejorar el Desempeño Laboral, logrando una mayor productividad y obtener los resultados esperados en función a la rentabilidad.

También el presente trabajo de investigación servirá como antecedente para otras investigaciones como fuente de consulta y estudio de temas relacionados a las variables del análisis.

1.6 Limitación del Tema

1.6.1 Limitación Espacial

El trabajo de investigación se realizará en la empresa EFILA S.A Ubicada en Mz I Lt 1 A Coop. Las Vertientes, Distrito de Villa el Salvador, Provincia de Lima, perteneciente a la región de Lima.

1.6.2 Limitación Temporal

Para la realización de la siguiente investigación, se tiene como principal limitación el tiempo disponible para efectuar el trabajo ya que por motivos laborales es difícil planificar y organizar la investigación en el periodo 2017 el cual se estableció.

1.6.3 Limitación Teórica

La investigación se ha basado en el estudio de las variables de la Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral, el cual sí existe información necesaria sobre el tema a tratar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para desarrollar este capítulo se han tenido que revisar aquellas investigaciones de los últimos 10 años, que por su afinidad han servido como marco de referencia o guía para el presente estudio.

A continuación se dan a conocer los antecedentes nacionales e internacionales que se han elegido, en función a sus características, objetivos generales y específicos, que presentan cada uno de estos trabajos.

2.1.1 Tesis Nacional

2.1.1.1 Tesis Nacional 01

Datos del Autor

Título de la Tesis:	“PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L”.
Autores:	“Pérez Garay Juan Carlos; Verástegui Valeriano Álvaro Alexis”
Institución:	Universidad Autónoma Del Perú
Ciudad:	Lima – Perú
Año:	2013

Conclusiones de los autores:

Pérez Garay & Verastegui Valeriano (2013), “diagnosticó que el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima

Sur - 2012, hallando la conclusión con respecto a la motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto al desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno”.

“Además, se pudo obtener los resultados con un nivel de confianza del 95% en la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., el cual fue de suma importancia para evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores.”

“En ese sentido, se pudo contrastar la hipótesis general H1, en la cual se planteó que si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012. En tal sentido, se puede tener un 95% de confianza, de que la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012”.

Comentario:

En la presente investigación se hace mención que en la avícola Vera el personal no se encuentra motivado, es por eso que trabajan con bajo desempeño en las actividades que realizan los colaboradores, en tal sentido no están dando la importancia adecuada al Talento Humano, es por ese motivo que los autores desarrollan la propuesta de motivación con énfasis en el desempeño laboral, teniendo como referencia esta investigación, podremos desarrollar propuestas de motivación que se puedan aplicar en la empresa EFILA S.A., buscando obtener buenos resultados al ser aplicados por el Gerente de Recursos Humanos y así enriquecer las habilidades en el desarrollo del trabajo con el fin de obtener mejores resultados y conseguir los objetivos planteados por la empresa.

2.1.1.2 Tesis Nacional 02

Datos del Autor

Título de la Tesis:	“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABÍ.”
Autora:	“Marcillo Merino Norma Gertrudis”
Institución:	Universidad Privada Antenor Orrego
Ciudad:	Trujillo - Perú
Año:	2014

Conclusiones de la autora:

Marcillo Merino (2014), “el talento humano de las instituciones, tiene escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al **talento humano**. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo, con una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo, así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos, puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo, que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño”.

“No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución”.

“Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información”.

Comentario

Se ha podido estudiar que la institución no tiene definidos sus procesos de selección y evaluación al personal, por lo tanto no tiene como valorar el trabajo desarrollado y como evaluar el cumplimiento con los objetivos. Asimismo, las áreas de la organización trabajan de manera separada y no en equipo, notando una falta de comunicación interna, también se ha demostrado que no existe una adecuada gestión de calidad que pueda brindar confianza al producto o servicio que brinden a los usuarios, lo que rescatamos de la tesis para nuestro trabajo de investigación es la implementación de un plan de capacitaciones que permitan potenciar las áreas débiles que cuenta los GAD del Sur de Manabí y con ello un modelo de gestión de competencias que ayude a optimizar el talento humano, también se busca la satisfacción del personal elaborando un programa de incentivos, con un adecuado ambiente laboral, que impulse una mejora continua.

2.1.1.3 Tesis Nacional 03

Datos del Autor

Título de la Tesis:	“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS”
Autor:	“Inca Allcahuamán Kiember”

Institución: Universidad Nacional José María Arguedas

Ciudad: Andahuaylas - Perú

Año: 2015

Conclusiones del autor:

Inca Allcchuamán (2015) “concluyó luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral.

Demostrando así que si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará el éxito en el desempeño laboral del trabajador”.

Comentario:

El autor ha demostrado en su tesis mediante el coeficiente de Spearman que existe correlación positiva entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral por lo cual sugiere mejorar la capacidad de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, mediante la capacitación, motivación y compromiso con la empresa.

El autor también manifiesta que se debe contar con un adecuado proceso de selección para contratar talento, personas con habilidades necesarias de acuerdo al puesto asignado, asimismo mejorar el ambiente de trabajo para que las personas se puedan sentir cómodas y con las herramientas necesarias para realizar sus actividades, establecer también incentivos en base a resultados y cumplimiento de metas, esto fomenta la participación de la organización hacia un mismo objetivo. Esta tesis nos ayuda a realizar nuestra investigación ya que aporta conocimientos estadísticos para demostrar la relación que existe entre las

variables, esto implica que si se realiza una adecuada Gestión de Talento repercutirá en el Desempeño Laboral de la persona de manera positiva y a su vez se verá reflejado en la calidad de atención que brinde a sus clientes.

2.1.2 Tesis Internacional

2.1.2.1 Tesis Internacional 01

Datos del Autor	
Título de la Tesis:	“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA CIMPEXA S.A.”
Autor:	“Arrobo Celi Wilmer José”
Institución:	Universidad Tecnológica Equinoccial
Ciudad:	Guayaquil – Ecuador
Año:	2013

Conclusiones del autor:

Arrobo Celi (2013), “El factor humano, es el eje fundamental de todo proceso productivo por eso se aplicarán de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, para cada departamento”. “Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, en la medida que sean capacitados en forma permanente para que apliquen en cada una de las actividades en beneficio personal y de la empresa”.

“El rendimiento operativo del personal de Cimpexa, se elevará y esto provocará beneficios económicos que serán retribuidos en ellos en términos de capacitación continua, mejorando la autoestima y motivación en sus actividades”.

“La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos de Cimpexa, permitirá la organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la empresa. Mediante la aplicación del modelo 360°, contribuyendo también a establecer un diccionario de competencias para la empresa, que sirva de guía para la elaboración de los indicadores de desempeño, y evaluar al personal en forma constante, con el propósito de mejorar continuamente”.

Comentario:

Como resultado de esta investigación el autor busca determinar la manera que se aplicarán las evaluaciones de desempeño, para así medir el rendimiento por área, esto influye en la producción y la eficiencia con la que trabajan así mismo con estas evaluaciones se busca tener a los colaboradores motivados, capacitados para el desarrollo personal y en la empresa con la línea de carrera con el propósito de mejorar cada día, con las estrategias de gestión aplicadas en cuanto a las metas establecidas por la empresa. Esta investigación nos sirve como base para poder evaluar las estrategias utilizadas en la organización y con esto promover las alternativas de solución en nuestro trabajo.

2.1.2.2 Tesis Internacional 02

Datos del Autor

Título de la Tesis:	“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE SANTA ELENA”
Autora:	“Cevallos Sánchez Yolanda Paola”

Institución: Universidad Estatal Península De Santa Elena
Ciudad: La Libertad – Ecuador
Año: 2013

Conclusiones de la autora:

Cevallos Sánchez (2013), “el fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados”.

“Los indicadores dentro del proceso de evaluación son los pertinentes y apropiados, ya que nos permitirán compilar información adecuada del rendimiento y capacidades desarrolladas en un determinado lapso de tiempo, lo que facilitará la toma de decisiones en cuanto a ascensos o capacitaciones específicas en las diferentes áreas donde se encuentre debilidades marcadas”.

“El modelo de gestión planteado, permitirá planificar, programar y detallar indicadores específicos e integrales que contribuyan a mejorar los procesos cotidianos laborales, siendo parte del cumplimiento de objetivos estratégicos a nivel institucional, para alcanzar los niveles de calidad acorde a las exigencias de competitividad en función de las áreas de competencia y cobertura que tiene la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena”.

Comentario:

La autora explica como la gestión del talento humano es de fundamental importancia en la productividad de los trabajadores de una empresa, cuáles son sus motivaciones laborales, Sin ellos los jefes de talento humano no existirían, las herramientas que aplican ayudan a sistematizar y especificar sus funciones, con esto se fortalece el desempeño laboral contribuyendo a un alto rendimiento en el cumplimiento de las labores del área y la empresa, con los modelos de gestión que propone permitirá planificar los resultados y los indicadores de gestión orientados al éxito. La presente investigación nos sirve como antecedente para estudiar la importancia que tiene la Gestión del Talento Humano hoy en día en las nuevas eras del conocimiento y de los sistemas de información.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Las Eras de RRHH a la Actualidad

A través de la historia muchos han sido los cambios que ha sufrido la administración de personas en las empresas a nivel mundial. Cada uno de estas etapas de cambio ha determinado una forma peculiar de valorar a los trabajadores. En los inicios de la era industrial, el trabajador era considerado como un elemento de fuerza y estaba destinado solo a recibir órdenes, sin ninguna posibilidad de emitir opinión sobre su trabajo y mucho menos sobre la empresa. Con el correr del tiempo esta consideración fue cambiando paulatinamente, hasta el día de hoy, donde la participación del capital humano es clave para el desarrollo de la organización, aportando no solo con los roles y funciones que le corresponde realizar, sino además tener la posibilidad de

contribuir con su inteligencia y creatividad a los procesos de mejora e innovación de la empresa.

A continuación describiremos escuetamente fases importantes dentro de este proceso de cambio.

- **Era de la Industrialización Clásica:** Inicia en el año 1900 hasta el año 1950, se caracteriza por una estructura burocrática, predomina la teoría “X” que se enfoca en el pasado y en lo tradicional, además de tener un ambiente estático, las personas solo se dedicaban a realizar los trabajos rutinarios y con reglas que tenían que cumplir.

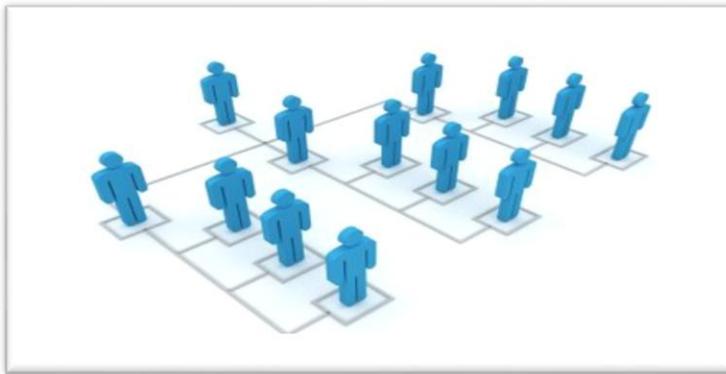


Figura 1: Estructura Burocrática

- **Era de la Industrialización Neoclásica:** Comprende el periodo de 1950 a 1990, caracterizado por estructuras híbridas y matriciales, se enfoca en el presente y en lo actual, vive una aceleración de los cambios, las personas son consideradas como recursos que pueden ser administrados.

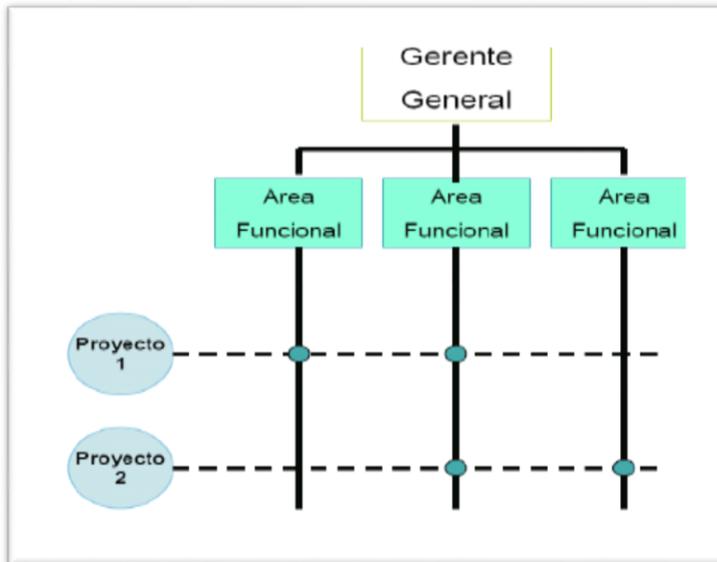


Figura 2: Estructura Matricial

- **Era del Conocimiento:** Se desarrolla a partir del año 1990 a la actualidad, cuenta con una estructura flexible, enfocada en la teoría “Y” que ve hacia el futuro en un ambiente cambiante e impredecible, las personas son consideradas como seres humanos proactivos e inteligentes.

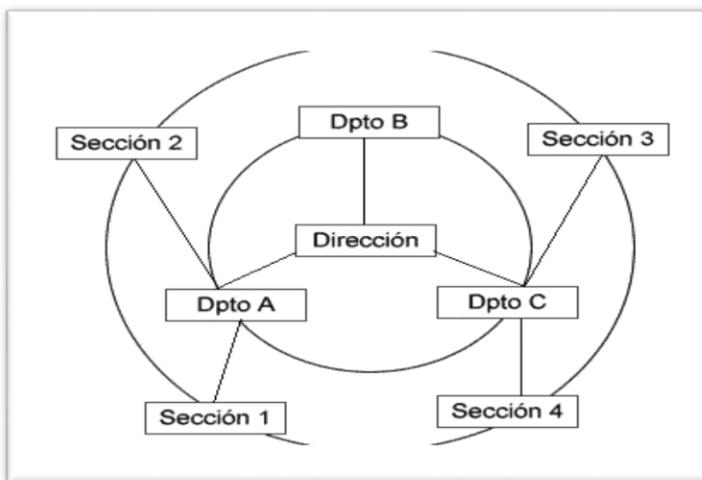


Figura 3: Modelo Flexible

2.2.2 Definición de la Variable Independiente

2.2.2.1 Definición de la Gestión de Talento Humano

El talento es un valor inherente a todo ser humano; en cierta medida todos somos talentosos, es decir todos y cada uno de nosotros poseemos un potencial que de alguna manera nos hace ser capaces de realizar proezas insospechados; pero lamentablemente, y por diversas razones, a veces no somos conscientes de esa capacidad que poseemos. La diferencia radica en que algunas personas explotan mejor su potencial y muchas otras ni siquiera descubren que lo poseen. Las empresas están en la búsqueda de aquellas personas que pueden demostrar su talento y no de aquellas que lo esconden, es ahí donde nace la Gestión de Talento Humano como proceso que busca conseguir a las personas que destaquen por su talento, desarrolla e incorpora nuevos integrantes para una organización y persigue la retención de los mejores colaboradores, es decir más productivos y con un alto potencial.

A continuación se desarrolla el concepto talento humano mediante la opinión de importantes autores:

Chiavenato (2009) indica que “Un talento es siempre un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.” (p.49)

Universidad de Antioquia, 2016 (anónimo) El talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas”.

De acuerdo a las definiciones podemos decir que el talento humano es aquello que diferencia a una persona en el sentido de conocimiento, habilidad, juicio y actitud, para solucionar y/o enfrentar las dificultades que se le presenten, este talento es exactamente lo que la Gestión del Talento Humano busca para la organización.

Es importante acotar que para que la empresa pueda conseguir el talento humano que requiere, es necesario definir qué tipo de personal va a requerir en sus diversas posiciones, es decir que características deben tener las personas que se van a ir incorporando a corto, mediano y largo plazo; y para ello es fundamental desarrollar una buena planificación de recursos humanos.

2.2.3 La Planificación de RRHH

Cuando se habla de planificación de recursos humanos, se está hablando de un proceso transversal y por tanto de un proceso clave en la administración de personas dentro de las organizaciones. Su injerencia en las diversas actividades y demás procesos de recursos humanos es insoslayable.

La planificación de recursos humanos permite a las empresas conocer cuántas personas van a necesitar y que características deben reunir estas personas en el corto, mediano y largo plazo; qué tipo de contrato se les va a realizar, además de ayudar a proyectar la futura planilla de la empresa, entre otros aspectos. Editorial Vértice (2008), define como el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación, equivale a prever las necesidades de personal de una empresa a lo largo del tiempo y las estrategias necesarias a cubrirla.

Chiavenato (2009) indica que la planificación estratégica de RRHH se refiere a la forma como la función de Administración de Recursos Humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Existen tres formas en que el departamento de RR.HH. puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

Oportunidades y Amenazas: Puede facilitar la información acerca de cómo está el mercado laboral frente a la competencia, acerca de la remuneración, estrategias de posicionamiento, también brinda información sobre la legislación laboral, seguros y planes de salud, con esta información la gerencia puede determinar estrategias de benchmarking.

Fortalezas y Debilidades: Ayuda a la gerencia en comprometer a los colaboradores con la estrategia empresarial, para ellos se evalúa que las personas se encuentren capacitadas, identifica el clima laboral en la organización en función de cumplir con los objetivos de la compañía.

Ejecución del Plan: El Departamento de RR.HH. debe participar en conjunto con la planificación estratégica de la organización, ya que es el soporte para concretar todos los objetivos planteados. Además, maneja las políticas de incentivos por desempeño y el programa de capacitaciones ya que el propósito de toda empresa es lograr la satisfacción del cliente y ahí radica la importancia del compromiso de los colaboradores con la compañía.

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Misión

Uno de los primeros aspectos que se debe definir ya sea de manera formal o informal en toda empresa, es, qué rol va a cumplir en la sociedad. Como se sabe toda empresa cumple con una serie de propósitos, pero quizá el mayor de ellos está vinculado al objeto social, es decir qué necesidad va a satisfacer en la sociedad. Según Armijo (2009):

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

La importancia de la Misión, puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus

usuarios y a la ciudadanía. De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas. (p. 22)

Es la razón de ser de la organización, es el propósito que cumple, debe ser constantemente actualizada en función al aspecto económico, político o social del momento, debe también contener una breve descripción de los productos o servicios que la empresa brinda, así como la importancia para la sociedad.

La Visión

La visión es una orientación hacia el futuro, en otras palabras, es mirar hacia donde se pretende llegar con la empresa en el corto, mediano o largo plazo. Según Armijo (2009): “La visión corresponde al futuro deseado de la organización, se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público”. (p. 38)

Definir la visión es una importancia vital para toda empresa ya que engloba los ideales, anhelos y metas que guían al cumplimiento de cada objetivo que se proponga la organización.

Transmite las aspiraciones institucionales, a sus colaboradores logrando una integración conjunta:

- Cada colaborador al realizar diversas actividades se enfocará al cumplimiento de la visión de la organización.
- Todos los planes o metas están ligados a lo que se quiere lograr a futuro.
- El crecimiento y la rentabilidad es una de las aspiraciones crecientes a largo plazo.

Entonces podemos decir que la “visión” es tener una perspectiva de la organización como una entidad que evoluciona por un fin, que reúne el talento humano, los recursos económicos y tecnológicos para alcanzar un objetivo en un periodo determinado.

Valores:

Espinoza, (2012) define “los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de toda empresa, es la personalidad de toda organización y no pueden convertirse en una expresión solo de deseos de los Gerentes, sino que tienen que plasmar la realidad”.

(Wayne y Noé, 2009, p.52), menciona que los valores son sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

Por lo tanto, los valores son los principios que caracterizan a las personas de una determinada organización, aquí nace la filosofía empresarial.

Matriz FODA

La matriz de análisis FODA, es una herramienta de análisis de la situación de la empresa. Permite un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Elementos de la Matriz FODA

Según Gonzales (2005), el análisis FODA combina el interior de la empresa (Fortalezas y Debilidades) con las fuerzas externas (Oportunidades y Amenazas), describe lo siguiente para cada concepto:

Fortalezas. - Son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Debilidades. - Son las falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica, las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades. - Son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

Las Amenazas. - Compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Objetivos

El objetivo es un resultado deseado que se quiere lograr dentro de un periodo establecido, busca el provecho de toda la organización.

Ruiz, (2015) indica que “un objetivo es un propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, trazarse los objetivos

equivocados es fracasar antes de comenzar porque afectará la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento”.

Tipos De Objetivos

- **Objetivos de largo plazo o Estratégicos.** - Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años.
- **Objetivos de mediano plazo o Tácticos.** - Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años.
- **Objetivos de corto plazo u Operacionales.** - Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se establecen generalmente no mayor a un 1 año.

2.2.4 Reclutamiento y Selección de Personal

Tener claramente establecidos los criterios y predictores del proceso de reclutamiento y selección de personal, es el primer paso que deben desarrollar las empresas para estructurar y diseñar el sistema que permite incorporar personal a sus organizaciones. El rol que cumple el proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental para suministrar personal idóneo, personal cuyas competencias y características personales se encuentren alineadas a la cultura, a la estrategia de negocio y a los grandes objetivos institucionales.

Criterio de selección

Un criterio de selección es un factor o conjunto de factores de comparación que sirven para medir el grado de acercamiento que tiene un candidato respecto a

las exigencias de que plantea el puesto de trabajo, la unidad de orgánica y la organización en su conjunto sirve como un punto de referencia para contrastar las características individuales de cada candidato, frente a lo que necesita cubrir funcional y objetivamente la organización. Usualmente las empresas establecen los siguientes criterios de selección: Cultura organizacional, Valores Institucionales, y la Descripción de cada uno de sus puestos de trabajos. Al respecto Dolan, Valle Cabrera , Jackson, & Schuler (2007), sostienen lo siguiente:

“Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con la función solicitada. Por ejemplo, si alguien quiere contratar una secretaria, el punto de referencia podrá ser lo que hace una secretaria excelente. Lo mismo sirve para cualquier otro puesto. El punto de referencia, o criterio, consiste en un conjunto de comportamientos que representan a un titular de un puesto que realiza su trabajo de forma adecuada. Ya que raramente, si es que alguna vez sucede, el éxito en el puesto de trabajo se compone de un único comportamiento, es preciso establecer cuál es el conjunto de ellos que lo determinan. Un gerente debe hacer bien, cosas muy diversas, para que pueda decirse de él, que es un «buen gerente»; del mismo modo, un buen profesor debe tener, por ejemplo, un buen conocimiento del material docente, poseer una buena capacidad de comunicación, ser firme y justo con los alumnos, llegar a clase puntualmente, etc. El mensaje es claro: el «éxito» se compone de varios factores, y deben determinarse claramente cuáles son y medirse. Es esencial establecer criterios

precisos, así como su importancia relativa, para elaborar predictores válidos y para que el proceso de selección tenga validez. (p.132)

Predictores de selección

Son muchos los momentos que invitan, a los líderes de las empresas, a pensar en el desempeño del personal. El proceso de selección de personal es uno de ellos; es por eso, que es muy importante que durante esta etapa se determine buenos predictores para proyectar eficazmente el desempeño de cada candidato potencial.

Los predictores de selección son el conjunto de técnicas de evaluación cuidadosamente elegidas para evaluar a los candidatos a cada puesto de trabajo, en base a los criterios establecidos por la empresa. Los predictores, además, de diagnosticar las características individuales del candidato deberán pronosticar su comportamiento y desempeño en el puesto por cubrir; por esta razón, es que se debe tener mucho cuidado al elegirlos.

Las empresas pueden optar según sus políticas y sus necesidades a elegir un solo predictor o un conjunto de predictores. Al respecto Dolan, Valle Cabrera , Jackson, & Schuler (2007), sostienen:

Enfoque del predictor único.

Cuando los gerentes de recursos humanos utilizan un único tipo de información o un solo método para seleccionar a un candidato, están siguiendo el enfoque del predictor único.

Muchas organizaciones usan un único predictor para seleccionar a los empleados, en especial cuando pueden ser validados fácilmente. Esto sucede con más frecuencia cuando un predictor único capta la esencia (o la dimensión principal) del puesto de trabajo, por lo que hace que resulte más fácil su validación. Sin embargo, en la mayoría de los puestos de trabajo no puede utilizarse un único predictor, ni una única dimensión. Muchos puestos, como hemos señalado antes, solamente pueden describirse de forma completa con varias dimensiones (cometidos). Para este tipo de puestos de trabajo suele recurrirse a varios predictores, como las pruebas escritas y los impresos de solicitud, para tomar las decisiones sobre selección y ubicación del empleado.

Enfoque de predictores múltiples.

Cuando se combinan varias fuentes de información, las decisiones sobre selección y ubicación se toman siguiendo un enfoque de predictores múltiples.

Existen varias formas de combinar la información proveniente de diversas fuentes. El tipo de puesto de trabajo influye normalmente en la información que se recaba y en la forma en que ésta se combina. Generalmente, la información se combina según uno de los enfoques siguientes: 1) de no compensación, 2) de compensación y 3) mediante una combinación de los dos anteriores.

Las personas como las empresas son dinámicas y cambiantes, la función importante es captar el talento humano y retenerlo dentro de la empresa, pero

en algún momento se presentará la necesidad de reclutar y seleccionar un nuevo talento. (p. 135)

Reclutamiento

Reclutamiento es la actividad que tiene por propósito atraer candidatos potenciales a los procesos de selección de las empresas. Se debe entender como candidatos potenciales a todos aquellos candidatos que cumplan con los requisitos mínimos exigidos por los puestos de trabajo a cubrir, es decir, que cuenten con el nivel educativo, la experiencia, capacitación, dominio de informática ya sea a nivel de office o algún programa en específico, así como otros requisitos formales que deberán cumplir obligatoriamente los postulantes.

Las organizaciones, según sus políticas o costumbre, adoptan el tipo de reclutamiento que más se adecúa a sus necesidades, y tienen dos opciones por elegir: reclutamiento interno o reclutamiento externo.

Tipos de Reclutamiento

- **Interno**

Alles (2006a), menciona que “la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia organización, ascender o trasladar empleados ofrece varias ventajas, la organización economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona formada en una cultura organizacional”.

- **Externo**

Alles (2006b) afirma que “las ventajas del reclutamiento externo es el ingreso de sangre nueva a la organización aprovechando la inversión y desarrollo que realizaron otras empresas tardas más que el interno y tiende a ser más costoso”.

Es cuando se busca atraer los nuevos talentos fuera de la empresa y contribuyen a una actualización y formación de la fuente de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento

- Colocación de avisos de trabajo en periódicos
- Difusión por radio y televisión
- Recurrir a instituciones públicas mediante bolsa de trabajo
- Mediante páginas de internet
- Empresas head hunting
- Consultoras de colocación de personal

Selección

La selección de personal es el proceso donde se aplican un conjunto de técnicas de evaluación que permite conocer las características individuales de cada postulante y definir entre ellos, el que más se adecúe al puesto de trabajo por cubrir. En la actualidad las empresas mayoritariamente vienen aplicando en los procesos de selección, el enfoque por competencias. Al respecto de este enfoque Alles (2006) afirma que:

Para hacer selección por competencias se requiere trabajar dentro de un modelo de competencias. Si el profesional de Recursos Humanos integra una organización, ésta deberá haber definido un modelo de competencias propio, de acuerdo a su Misión y Visión. Si el selector es un consultor independiente, para hacer competencia, su cliente deberá proporcionarle las competencias requeridas (sus definiciones junto con su apertura en grados o niveles) para planear el proceso de selección en función del modelo de su cliente. (p. 95)

El enfoque de selección por competencias busca explorar, más allá de las características y los rasgos, los logros alcanzados de los candidatos, es decir, tiene el propósito de medir la experiencia de resultados eficaces de trabajo, que presenta cada candidato. Sobre este concepto Alles (2006) indica que “la selección por competencias se basa en una serie de factores, no se refiere a personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea”. (p. 101)

Es incrementar el capital humano dentro de la organización cumpliendo los requerimientos necesarios para un determinado puesto dentro de la empresa.

Modelos de Proceso de Selección

- **Modelo de Colocación.** - Cuando hay un solo candidato y una sola vacante destinado al postulante.
- **Modelo de selección.** - Cuando hay varios candidatos y una sola vacante por cubrir.
- **Modelo de Clasificación.** - Cuando hay muchos candidatos y a su vez hay varias vacantes para un puesto, la persona tiene la opción de poder encajar en otro puesto de pasar la selección.
- **Modelo de valor agregado.** - El candidato es evaluado en base a sus competencias individuales y como esas competencias aportan a la organización para garantizar la competitividad.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN

- **Entrevista de Selección.** - Es la comunicación entre dos personas o más, donde es posible observar su comportamiento ante determinadas situaciones.

- **Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.** -Son instrumentos que nos sirve para evaluar los conocimientos generales y específicos de cada participante, nos permite medir la exigencia del puesto a cubrir.
- **Pruebas Psicológicas.** - Muestran los comportamientos y las aptitudes de las personas, es un pronóstico de su potencial a futuro.
- **Pruebas de Personalidad.** - Nos permite ver los rasgos personales, el carácter y el temperamento
- **Técnicas de Simulación.** - Se realiza mediante grupos, busca construir un escenario para poder analizar los elementos.

Proceso de Selección del Personal

- **Solicitud.** - Formato con la información completa de cada postulante.
- **Entrevista Preliminar.** - Se pretende poder evaluar al postulante aspectos básicos en relación al requerimiento del puesto, conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse con el objetivo de descartar a los candidatos que no cumplen con los requerimientos solicitados.
- **Pruebas y Exámenes de Selección.**- Son las pruebas psicológicas, Psicométricas, pruebas de conocimiento o dinámicas en grupos.
- **Test de Personalidad.** - Permite indagar las principales características del carácter para evaluar la adaptabilidad a un puesto de trabajo, pretende detectar factores como iniciativa, tolerancia a la presión, estabilidad emocional, madurez y respuestas ante situaciones difíciles.
- **Entrevistas.** - Se evalúa los conocimientos y experiencias requeridas de acuerdo con el área solicitante y con el responsable de dicha área.

- **Examen Médico.** - Se tiene que realizar una evaluación médica a fin de descartar algún problema que pueda tener la persona y le impida desarrollar las funciones del puesto al que ha postulado.
- **Análisis y Decisión Final.** - Con los resultados de las evaluaciones y calificaciones podemos tomar la decisión y la firma del contrato de la persona elegida.



Figura 4: Selección por competencias Martha Alles (2006) Pág. 100

2.2.5 Evaluación de Desempeño y Capacitación

Existe una relación estrecha entre la evaluación del desempeño del personal y la capacitación. Quizá la principal fuente de información para poder identificar las necesidades de capacitación del personal lo constituye el sistema de evaluación del desempeño de la empresa. De allí la importancia de contar con un sistema de evaluación de desempeño técnico y profesional que garantice una adecuada articulación con los demás procesos de la gestión de Recursos Humanos, y en el caso específico de la capacitación poder determinar el resultado de la siguiente fórmula:

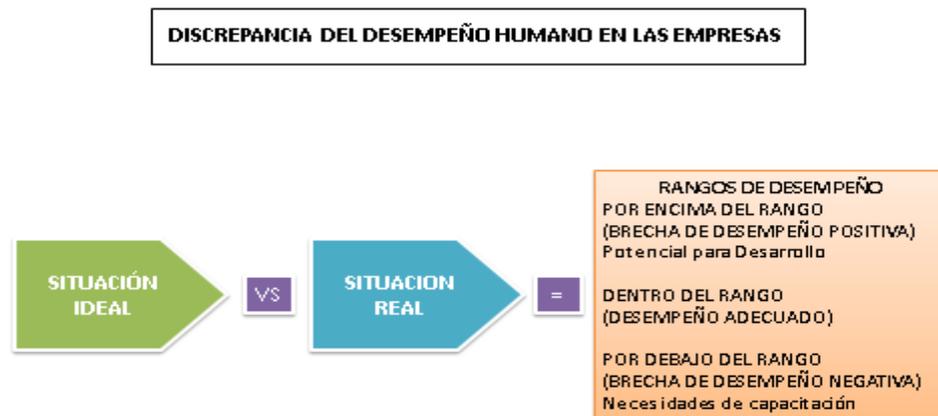


Figura 5: Elaboración propia Modelo de discrepancia del desempeño (2017)

La Evaluación de Desempeño

Tiene como propósito sumar personas, la identificación con los puestos, tareas y competencias, asimismo indica que tan motivadas se encuentran las personas, con la evaluación también se puede decidir las capacitaciones que se deben planear de acuerdo a los puntos débiles, las recompensas que se deben otorgar, los talentos que se deben retener y el monitoreo constante para que cada colaborador pueda mejorar sus debilidades.

Métodos Modernos De Evaluación de Desempeño

Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO):

Se adopta un sistema de administración por el desempeño con la participación del colaborador y el Gerente adopta una visión proactiva.

Según Chiavenato (2009, p.260) indica que la EPPO comprende seis etapas.

- **El Formulario de los Equipos Consensuados**

Un objetivo es una aclaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo.

- **El Compromiso Personal para Alcanzar los Objetivos**

Es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos.

- **La Aceptación del Gerente Respecto de la Asignación de los Recursos y los Medios Necesarios para Alcanzar los Objetivos**

Se trata de definir los recursos que pueden ser materiales como equipos y maquinas o pueden ser humanos como equipos de trabajo.

- **El Desempeño**

El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos.

- **El Monitoreo Constante de los Resultados y su Comparación con los Objetivos**

Es la verificación del costo – beneficio de los involucrados en el proceso, la medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos.

- **La Realimentación Intensiva y la Evaluación Continua Conjunta.**

Este es uno de los aspectos más importantes del método porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo o resultado alcanzado y poder sacar conclusiones.

Evaluación 360°

Involucra una evaluación de desempeño a todas las personas que se relacionan con la persona evaluada, como son compañeros, clientes y proveedores, para

poder medir como es el desempeño de trabajo del colaborador en todos los niveles.

Según Pérez (2015), indica los beneficios de la evaluación 360 grados son los siguientes:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Capacitación

Si bien es cierto como ya se manifestó que la selección de personal deberá prever el buen desempeño del trabajador, también es cierto que debido a que las empresas y puestos de trabajo van actualizándose en función a los retos que se producen en el entorno global, el personal también deberá adaptarse

constantemente a nuevas tareas, modernas formas de trabajo y prepararse para enfrentar nuevos desafíos. Justamente el proceso de capacitación y desarrollo en las organizaciones tiene el propósito de identificar cuáles son las necesidades de capacitación actuales y futuras del personal.

La capacitación del personal según Cabral (2013), “Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo e incrementa su capacidad”.

La capacitación del personal es uno de los procesos claves dentro de la Gestión del Talento Humano; tiene por finalidad cubrir las brechas de desempeño laboral. Se considera que la capacitación también es un mecanismo motivador para los colaboradores. Dentro de esta perspectiva permite mejorar las competencias blandas y duras, así elevar el desempeño del personal con beneficios óptimos en eficiencia y productividad de la empresa.

La capacitación del personal al ser un proceso comprende algunas etapas bien definidas; según Chiavenato (2007):

La capacitación proporciona y establece los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un efecto que surge como resultado de los esfuerzos de cada persona. El aprendizaje es una modificación de conducta que se presenta a diario y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que las personas de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la misma

empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos u otros.
2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual o programa de capacitación.
3. Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional.
4. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos (p. 388, 389).

De manera más precisa la capacitación como proceso técnico involucra la puesta en marcha de un conjunto de pasos claramente definidos. Dessler (2009), establece que los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

1. Análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se necesita mejorar para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades y desarrolla objetivos específicos, que sean medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia que se haya encontrado.
2. Diseño de la instrucción, consiste en el desarrollo de los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.

Se define el material a emplear con los participantes y que sean de beneficio para un mejor aprendizaje.

3. La validación, en el cual se verifica el programa de capacitación y se detecta posibles deficiencias para poder mejorarlas y se brinde la aprobación.

4. La implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados que fueron elegidos de acuerdo con la evaluación de desempeño.

5. La evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa, es decir, si se cumplió con el objetivo y se superaron las brechas, para ello también se califica a los participantes, en función de una mejora progresiva.

Si bien es cierto que uno de los principales objetivos de la capacitación de personal es mejorar el desempeño, también es cierto que tiene muchos objetivos a desarrollar como el mejoramiento de los procesos, las relaciones de trabajo entre otros.

Sus Objetivos son:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
- Mejora las relaciones humanas en la organización.

Técnicas de Capacitación

- **Lecturas-** Se desarrollan mediante un instructor o coach que presenta la información sobre un determinado tema laboral y los participantes prestan atención.
- **Instrucción programada.** - En esta técnica se facilita información a los colaboradores y luego ellos serán responder una serie de preguntas donde quedara constancia si la información fue comprendida.
- **Capacitación en clase.** - Se cuenta con un coach que realiza la capacitación se determina las horas que se emplearan de acuerdo a las áreas.
- **Capacitación por computadora.** - Se utiliza la tecnología para capacitar a las personas de acuerdo a los temas establecidos por la empresa o programas integrados.

Incentivos y Bienestar Laboral

Incentivos

Lope y Reyna (s,f), "Los incentivos son adicionales y a la vez variables de la remuneración, también son considerados como un reconocimiento que premia un resultado superior obtenido, donde la empresa y el trabajador se benefician de acuerdo a las metas establecidas".

Los incentivos los podemos dividir en: incentivos no monetarios e incentivos monetarios, la finalidad es lograr motivar al colaborador, teniendo presente que las personas al ser diferentes, tienen distintos tipos de motivación y en función al presupuesto de la empresa se puede establecer los incentivos.

Incentivos no Monetarios

Horarios Flexibles

Consiste en otorgar al trabajador un horario flexible, que él mismo pueda diseñar, cumpliendo con las 48 horas de trabajo a la semana, el beneficio que la persona tendrá es que puede establecer sus horas laborales y puede organizar con su vida personal, este incentivo se otorgaría estableciendo un tiempo definido y por el cumplimiento de un objetivo.

Viajes

Se puede incentivar al personal, planeando viajes donde se puede hacer una agenda específica de trabajo y tiempo libre para que puedan distraerse fuera del lugar donde laboran normalmente, se puede realizar curso o capacitaciones que a la vez sean dinámicas.

Tiempo Libre

Se otorga un día adicional en la cual el colaborador puede elegir para realizar sus temas personales, este día libre es adicional a sus vacaciones y podrá disponerlo cuando lo requiera, es un premio que se puede otorgar dependiendo de la organización.

Regalos

Consiste en establecer premios en base a los resultados que obtengan cada persona, de acuerdo con las metas establecidas, estos regalos pueden ser divididos por rangos, así el personal se sentirá incentivado a obtener la mejor propuesta.

Formación

En la actualidad es muy importante la actualización profesional es por ello que otro incentivo que se puede otorgar es de brindar al personal la posibilidad de capacitarse, realizar una especialización o diplomado, esto beneficiara a la misma empresa ya que la persona pondrá en práctica lo aprendido.

Incentivos Monetarios

Sueldo

Es el punto básico de la remuneración, se puede incentivar al colaborador con un aumento de su remuneración en base a cumplimiento de objetivos o tareas asignadas por la organización y de acuerdo con el desempeño mostrado.

Bonos

Valor monetario que se entrega al final del año, en función al logro alcanzado por el colaborador, el valor económico es entregado de acuerdo con los indicadores como la rentabilidad obtenida, crecimiento en el mercado, mayor productividad entre otros.

Unidades de Producción

Se define en base al número de unidades producidas y suelen recompensar al trabajador por el volumen del rendimiento, es decir a mayor rendimiento mayor ingreso para el personal, se calcula en base al cumplimiento de lo establecido por el área.

Comisiones

Es aplicado al área comercial, el trabajador recibe un porcentaje del precio de venta fijado a cada producto o por cada nuevo cliente que obtenga para la compañía.

Equipo

Se recompensa el trabajo del grupo y se favorece a todos sus integrantes en función del resultado obtenido en un determinado periodo, es decir de acuerdo con la productividad obtenida por toda un área laboral.

Bienestar Laboral

- **Relaciones de Empleados.** - Las actividades para relacionarse con los colaboradores tiene como objetivo crear confianza, respeto y participación con las distintas actividades que se realicen, busca la pro actividad para un mejor desarrollo de funciones en equipo.
- **Programas de Reconocimiento.** - es el otorgamiento de un premio al colaborador que ha brindado un aporte significativo para la empresa y con ello se convierte en modelo a seguir.
- **Higiene Laboral.** - Es garantizar la salud mental y física de las personas, con un adecuado ambiente de trabajo.
- **Seguridad en el Trabajo.** - Prevenidos (2007), indica que “la seguridad en el trabajo es la disciplina encuadrada en la prevención de riesgos laborales cuyo objetivo es la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo”.

Cultura Organizacional

Otro factor que incide de manera directa en el desempeño del personal o en todo caso lo condiciona, es el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa. La cultura organizacional como conjunto de características formales y no formales que confieren una personalidad peculiar a la empresa y que difiere a la de otras empresas, inclusive a las empresas del mismo sector industrial, ejerce una gran influencia sobre el personal, de manera positiva cuando el trabajador se encuentra alineado a los valores, creencias, paradigmas, normas morales y éticas de la empresa; y ejerce una influencia negativa o ninguna influencia positiva en su desempeño, cuando el trabajador no se encuentra alineado a la cultura de la organización. Sobre Cultura Organizacional Chiavenato, Comportamiento Organizacional (2009), sostiene que:

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los

métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. (p. 123)

Muchos son los aspectos específicos de la cultura que puede incidir en la conducta y el comportamiento organizacional; por ejemplo incide en el trabajo colaborativo, en la forma como se producen las comunicaciones formales e informales, el estilo de dirección, entre otros aspectos importantes dentro de la dinámica de la empresa. Al respecto Robbins & Judge, *Comportamiento Organizacional* (2009), refieren que:

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

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo. (p. 552)

La cultura organizacional es la forma de vida de toda organización, contiene hábitos, creencias y costumbres configurados por las normas y valores de la empresa, y como ya se ha manifestado cumple una función reguladora en el comportamiento individual grupal y sistémico de las organizaciones.

2.2.6 Auditoria de RRHH

Evaluación de la Administración de RRHH

La evaluación de la administración del Recursos Humano es una fase de control para poder evaluar cómo se están desempeñando cada proceso de la Gestión del Talento Humano, es medir cada proceso estableciendo indicadores de gestión, de esta manera podremos analizar si las propuestas se están cumpliendo, cuales se deben mejorar o cambiar.

La evaluación nos ayuda a determinar las mejoras para los trabajadores de la organización, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto o determinar las capacitaciones a realizar.

Toda organización busca una mejora continua en los procesos, la evaluación de la Administración del Recurso Humano proporciona retroalimentación, brinda los aportes para cumplir con los objetivos organizacionales.

Métodos de Evaluación de la Administración de Recursos Humanos

- Medidas de desempeño. - Evalúa los costos de los programas.
- Medidas de acoplamiento. - Cumplir con la normativa vigente de trabajo, seguridad e higiene y el plan estratégico.

- Medida de satisfacción de los trabajadores. - Realizar encuestas de satisfacción laboral, clima organizacional, separación de la empresa.
- Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores. - Rotación de personal, ausentismos, índices de calidad, quejas y reclamos, accidentes laborales y sugerencias de mejora.

2.2.3 Definición de la Variable Dependiente

2.2.3.1 Desempeño Laboral

Es la actuación que manifiesta el trabajador frente a las tareas y funciones que le corresponde desarrollar en su puesto de trabajo, lo que le permite demostrar su eficiencia y contribución para alcanzar objetivos y metas, sin dejar de tomar en consideración las exigencias técnicas y productivas de la empresa.

En tal sentido, el desempeño es el resultado cuantitativo y cualitativo de trabajo, que consigue el colaborador en función a sus habilidades, actitudes y experiencias y que tiene una fuerte repercusión en la calidad y eficiencia de la empresa.

Muchos son los autores que han estudiado el Desempeño Laboral, dentro de los cuales podemos citar los siguientes:

Según **Robbins y Coulter (2005)** consideran que el desempeño es un proceso que determina el éxito en una persona, una organización o un proceso en el logro de las actividades que realiza según los objetivos cumplidos. Al nivel organizacional la medición del Desempeño Laboral brindara el resultado de los indicadores medidos según sean las metas estratégicas a nivel funcional e individual. (p. 465)

Para **Robbins y Judge (2013 p. 595)** Las organizaciones evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas en sus puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

Desempeño de la Tarea: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas.

Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Falta de Productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia

Chiavenato (1991), es el esfuerzo y la eficacia del personal que está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por las capacidades y habilidades del individuo y las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. (p. 356)

2.2.3.2 Evaluación de desempeño

Como ya se manifestó el Desempeño Laboral guarda una estrecha relación con los resultados económicos de la empresa. Pero el Desempeño Laboral cobra realmente importancia cuando la empresa cuenta con un sistema capaz de medir objetivamente la actuación de cada uno de sus empleados, es decir, que el sistema adoptado garantice una evaluación justa y equitativa y sin favoritismos.

En consecuencia, es importante citar a continuación las apreciaciones de algunos expertos sobre este tema:

Robbins & Coulter (2005) Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de Recursos Humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración. (p. 595)

Werther, Davis (1991) definen como una técnica que se utiliza para poder percibir el desenvolvimiento de cada trabajador en sus funciones y así mismo apreciar el desarrollo de sus potencial, toda evaluación es un proceso que se estima de acuerdo a sus cualidades, objetivos, y los papeles que desempeñan dentro de la empresa; mediante ella se puede encontrar problemas como fallas de aprovechamiento de potencial exigidos en para el cargo ocupante, integración del trabajador a la empresa, desmotivación, etc. Por tanto, la evaluación de desempeño colabora con la determinación y el desarrollo de la Política de necesidades de la empresa. (p. 185)

Giraldo Henao (2004) argumenta que la evaluación en una empresa es un proceso constante que favorece al conocimiento y la valorización de su personal para facilitar su crecimiento, desde que el trabajador ingresa a la empresa tiene un periodo de prueba donde es evaluado para tomar la decisión de su vinculación con la empresa, luego continúa la evaluación constante no solo para evaluar su desempeño sino para poder generar cambios positivos y el trabajador pueda superar obstáculos a través de la retroalimentación y así alcanzar ascensos capacitaciones e incentivos o por el contrario el despido definitivo del trabajador, por tanto la evaluación de desempeño es una herramienta imprescindible del empleado para el funcionamiento eficiente de la empresa. (p. 10)

Dolan, Schuler, Valle (1999) Es el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p. 138)

2.2.3.2.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

Dolan, Schuler, Valle (1999 p. 139), Los objetivos de la evaluación de desempeño son los siguientes:

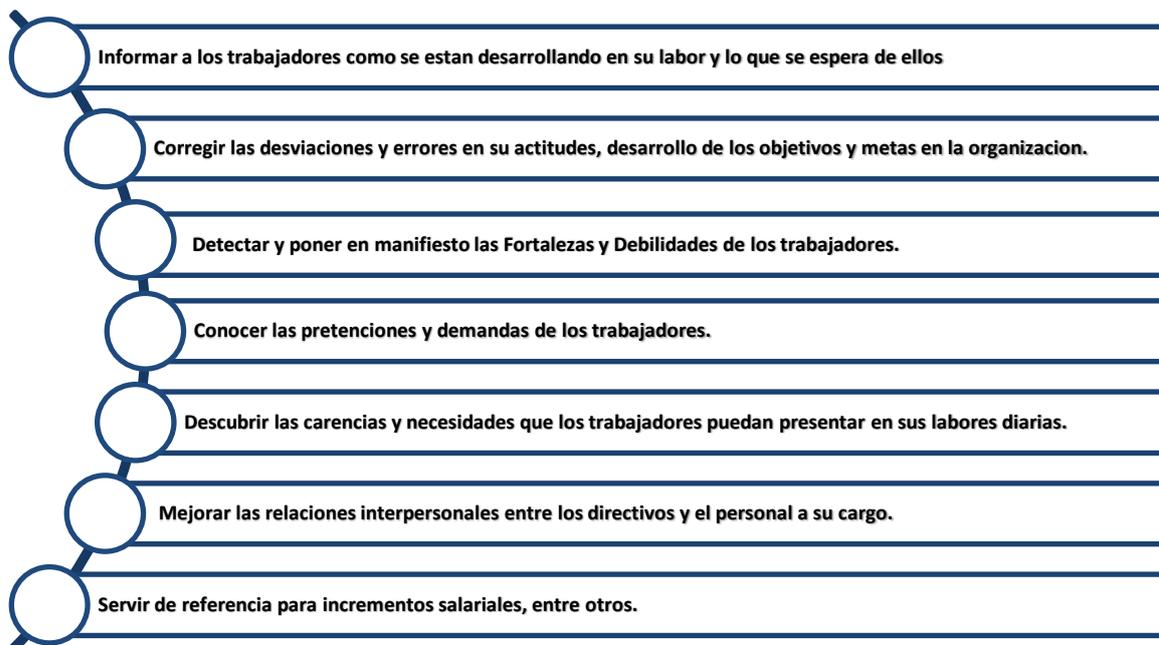


Figura 6: Elaboración propia Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Arias y Heredia (2005) existen tres objetivos claves en la evaluación de desempeño:

Para la empresa: Es la evaluación del cumplimiento del trabajo por parte del colaborador, esta permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar pasando los periodos de prueba, que trabajadores pueden ser seleccionados para los puestos de confianza, las cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, así mismo sirve para poder capacitarlos en las tareas que no son desarrolladas adecuadamente por el personal. Permite a la organización mejorar los planes y objetivos y como base para un cambio en las actividades de trabajo.

Para el Jefe Inmediato: Es poder tener los datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

Para el Trabajador: Dar a conocer periódicamente a los colaboradores el nivel de los resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte, entonces el colaborador puede perfeccionarse, por ende, estimula su esfuerzo ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Por el contrario, cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, ya que periódicamente ha sido evaluado dentro de la organización.

En resumen, el propósito es proporcionar una retroalimentación adecuada para los colaboradores incluyendo a los jefes, supervisores en su desempeño y la oportunidad para desarrollarse en las actividades de la empresa.

2.2.3.2.2 Aspectos que se evalúan:

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

Resultados de la Tarea Individual: Se debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, se podría ser evaluado en el área de producción con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.

Comportamientos: En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o

apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Características: tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado.

2.2.3.3 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

Muchos son los factores que inciden directa o indirectamente en el desempeño de los trabajadores en la empresa. Algunos de ellos tienen que ver con las características individuales de cada trabajador y otros dependen directamente del manejo o de la gestión que realiza la empresa para explotar de mejor manera esas capacidades individuales. A continuación se presentan algunos de estos factores, basados en la opinión de algunos autores especialistas en la materia.

Satisfacción del Trabajo: Es una sensación positiva sobre el trabajo propio, una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. **Robbins y Judge (2013, p. 496)**

Autoestima: La autoestima se refiere a la necesidad de respeto y confianza en sí mismo. La necesidad de la autoestima es básica, todos tenemos el deseo de

ser aceptados y valorados por los demás. Satisfacer esta necesidad de autoestima hace que las personas se vuelvan más seguras de sí mismas. El no poder tener reconocimiento por los propios logros, puede llevar a sentirse inferior o un fracasado. **Abraham Maslow**

Trabajo en Equipo: Es aquella actividad que requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. **Arriagada (2013)**

Capacitación de Trabajadores: “Es la actividad educativa de enseñanza a corto plazo, por el cual los colaboradores obtienen conocimientos específicos referentes al trabajo y la organización, en consecuencia desarrollan sus habilidades y competencias dirigidas hacia los objetivos definidos. Por lo tanto, es el mejoramiento y crecimiento de aptitudes en los colaboradores dentro de la organización. Que tiene por finalidad incrementar la productividad, promover la eficiencia del colaborador, proporcionar conocimientos de preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad”. **Chiavenato (1999)**

Motivación:

Según Chiavenato (2009) La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los

procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Así mismo la motivación depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.

Maslow .- planteo que dentro de cada persona existe una jerarquía con cinco necesidades:

- **Fisiológica:** Incluyen alimentación, descanso, respiración, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- **Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante.

La teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si se desea motivar a alguien, se debe entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Herzberg, concluyo que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir que las respuestas hacia el trabajo eran

diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. Esta teoría de motivación propone la creencia de que los motivadores pueden ser categorizados en dos grupos:

- **Factores de Higiene**

Se enfocan principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes estos son: salario y beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor y la seguridad laboral

- **Factores de Motivación**

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Estos factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia como son los ascensos, libertad de decidir cómo realizar un trabajo y los reconocimientos.

2.2.3.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

Chiavenato (1999) Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Beneficios para el Jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

Beneficios para el Subordinado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

Beneficios para la Empresa:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

CAPÍTULO III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1. Problema General

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano mejora el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?

Respuesta:

El Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A. mejorará en forma positiva con una adecuada implementación de la Gestión del Talento Humano, ya que actualmente no tiene definido los procesos que se necesitan para la retención del talento humano.

1. Modelo de Gestión del Talento Humano

1.1 Propuesta: Planificación Estratégica En RRHH

Misión del Área de RRHH

Área que brinda asesoría en materia de gestión y desarrollo de Recursos Humanos, a todos los trabajadores de la organización con el fin de generar condiciones que faciliten un desempeño eficiente y eficaz.

Visión del Área de RRHH

Ser reconocidos como un área que brinda un servicio de calidad y que facilita en forma oportuna conocimientos, herramientas y técnicas modernas de gestión y desarrollo de Recursos Humanos.

Valores del Área de RRHH:

La labor está enmarcada dentro de la práctica de la ética profesional, transmitiendo una vocación de servicio, imparcialidad en su gestión, propiciando un liderazgo participativo, planteando estrategias innovadoras, con espíritu de colaboración, en beneficio del desarrollo de los trabajadores y de la institución.

- **Ética:** Respeto y acatamiento de la normatividad, moral y las buenas costumbres.
- **Vocación de Servicio:** Interés en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos.
- **Profesionalismo:** Responsabilidad en el desempeño laboral y superación constante.
- **Liderazgo participativo:** Facilidad para gestionar procesos participativos de transformación con alto performance.
- **Innovación:** No copiar, sino anticipar.
- **Eficiencia:** Obtención de los máximos beneficios al menor costo.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad de diálogo, crítica y autocrítica.
- **Calidad:** Búsqueda de la excelencia.
- **Identificación:** Orgullo de trabajar en Eficiencia Laboral.

1.2 Objetivos del Área de RRHH:

Objetivos Generales

- Reconocer y explicar el rol y la importancia que cumple los Recursos Humanos en el éxito de las organizaciones.
- Promover el trabajo en equipo dentro de la organización aplicando las técnicas y procedimientos apropiados.

- Conocer y aplicar los conceptos y técnicas de evaluación del Desempeño Laboral.
- Formular y ejecutar programas de desarrollo de personal, y programas de capacitación y bienestar, en función de los objetivos y necesidades de la institución y de sus trabajadores.

Objetivos Específicos

- Reconocer y explicar la importancia y el rol que cumplen los recursos humanos en el éxito de las organizaciones.
- Conocer las políticas y los procesos de gestión de recursos humanos.
- Promover una organización los principales procesos de cambio asociados con la gestión de los recursos humanos, asumiendo los roles de líder dentro de los nuevos enfoques de la gerencia moderna.

1.3 FODA

Fortalezas

- Grupo humano con formación profesional orientado a la comprensión del comportamiento humano y sus causas.
- Experiencia en gestión y desarrollo de recursos humanos.
- Óptimas relaciones personales que facilitan la gestión.
- Valores personales y profesionales coherentes con las requeridas por la institución.

Oportunidades

- Consolidar la gestión de asesoría de Recursos Humanos

- La disposición institucional para definir políticas de Recursos Humanos que facilita la labor estratégica que debe cumplirse.

Debilidades

- Toma de decisión sujeta a aprobación de una Gerencia poco flexible.
- Existencia de políticas no estructuradas adecuadamente.

Amenazas

- Centralismo en la toma de decisiones.
- Funciones de áreas relacionadas a labor de recursos humanos no delimitadas claramente.
- Gerencias que no permiten incentivar y desarrollar programas motivadores y de bienestar.
- Políticas institucionales de recursos humanos no definidas.
- Recursos Humanos sólo participa en la etapa operativa más no en la etapa estratégica en cuanto a acciones de personal.

1.4 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento se realizará en la empresa de la siguiente manera.

Interno

Se buscará el talento humano dentro de la misma organización para ser promovido.

Externo

Se buscará nuevos talentos que agreguen valor a la empresa, fuera de la entidad.

Fuentes De Reclutamiento

Las fuentes a emplear serán las siguientes

- Mediante el uso de internet y las páginas de búsqueda de trabajo
- Mediante bolsas de trabajo de los institutos y universidades.

Selección de Personal

Mediante el proceso de selección se requiere encontrar personas con distintas competencias, que tengas habilidades que sean diferenciadas, personas con talentos.

1.5 Empresa que emplea la Gestión del Talento Humano

Ver en el anexo 01 el Caso de éxito de la empresa Bavaria S. A.

2. Modelo de Proceso de Selección de Personal

Ver en el anexo 02 El Modelo de Selección de Personal

3.2. Problemas específicos

3.2.1. Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre capacitación al personal y el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S. A., Villa el Salvador 2017?

Respuesta:

Se necesita implementar un programa de capacitaciones de acuerdo a las áreas con las que cuenta la empresa; área Logística, Ventas y Administración.

Se hará un estudio de la necesidad que se requiera mejorar para potenciar las habilidades de cada trabajador esto logrará un rendimiento eficiente y mayor en base a los resultados.

1. Modelo de Programa de Capacitación

El programa de capacitación se establecerá en base a los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores, de acuerdo a ellos se podrá analizar qué áreas y aspectos se deben mejorar o potenciar para poder desarrollar el talento humano.

Los temas de capacitación pueden ser organizadas en base a las tres (3) divisiones de la empresa.

Área de Ventas

Temas de Capacitación:

- Técnicas y principios para incrementar las ventas
- Habilidades para la venta efectiva
- Negociación efectiva para vendedores
- El rol del vendedor moderno
- Desarrollo de ventas al detalle
- Comunicación enfocada al cliente
- Atención al cliente

Área Administrativa

Temas de Capacitación:

- Administración del tiempo.
- Ética y valores en los negocios.
- Excel. (Niveles I, II, III, IV y experto)
- Finanzas para no financieros.
- Liderazgo y habilidades gerenciales.
- Toma de decisiones efectivas planeando soluciones prácticas.

Área Logística

Temas de Capacitación

- Trabajo en equipo.
- Manejo de equipos (flexi, montacargas)
- Análisis y gestión de cadenas de abastecimiento.
- Manejo de nuevas herramientas tecnológicas.
- Creación de estrategias relacionadas al sector de logística.
- Conocimiento y diseño de rutas viables para el flujo de materiales.
- Selección de transporte de acuerdo al tipo de mercadería.
- Formas de carga y descarga de productos.

2. Modelo de Programa Anual de Capacitación Laboral

Ver en el anexo 03, El Programa Anual de Capacitación

Programa de Incentivos Laborales:

El programa es diseñado para poder incentivar a los colaboradores de las distintas áreas que cuenta la organización.

Incentivos No Monetarios:

A. Horarios Flexibles:

Se puede incentivar al personal que tiene un mejor rendimiento y que cumpla con los objetivos, que pueda definir su horario de trabajo en un determinado tiempo y cumpliendo las 48 horas por ley con un horario flexible.

Tiempo Libre:

Ya que se desea implementar la Gestión del Talento Humano y no se tiene un presupuesto alto, se puede incentivar a los colaboradores brindándoles día libre, es decir un día adicional a los que tiene establecido por ley de los días de vacaciones.

Regalos:

Los incentivos pueden ser materiales en función a un regalo (laptop, celular, vales de consumo, etc.) que se brinde por el cumplimiento de una determinada meta en un tiempo establecido.

B. Incentivos Monetarios

Comisiones

Las comisiones se deberán establecer en base a la cuota de venta por mes, que asigne la Gerencia de Ventas, cada vendedor deberá llegar al 100 % de su cuota para poder recibir el incentivo que serán entregados mediante vales de consumo.

Garantiza el cumplimiento de la venta proyectada mensual, que contribuye a la anual para que la empresa pueda tener mayores utilidades y la rentabilidad esperada por los Gerentes.

Bonos

Los bonos serán el 10% y se establecerán para el área administrativa de acuerdo al sueldo de cada colaborador y se harán efectivos por planilla de manera anual, en base a su rendimiento durante todo el año y el cumplimiento de las tareas administrativas asignadas.

Esto garantiza el apoyo para cumplimiento de los procesos administrativos de back office.

Equipo

Para que el personal de Logística tenga un incentivo asignado por su buena función, en base al cumplimiento de las entregas de los pedidos, el incentivo será depositado mediante planilla, y cada mes Gerencia Comercial indicará el objetivo que deben cumplir con la atención, esto garantiza poder llegar al objetivo principal de venta mensual.

3.2.2 Problema específico 2

¿Qué efectos producen las estrategias de motivación en el Desempeño Laboral en la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?

Respuesta:

En primer lugar, desarrollar un plan de motivación para poner énfasis en la identificación con la empresa y la cultura organizacional, así mismo, con el fin de obtener logros para el bienestar y satisfacción de cada colaborador, y con esto alcanzar un alto desempeño y la proactividad de los colaboradores, de tal modo que conlleve al éxito a EFILA S.A.

Para esto se debe tomar en cuenta las necesidades de cada colaborador y que este se encuentre satisfecho por su empleo y por cumplir metas de la organización. La gerencia debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas que se debe implementar en beneficio y el desarrollo del Talento Humano de la organización

1. Motivación de Incentivos al Rendimiento

Es de vital importancia la motivación y con esto buscar incentivar a los empleados para que las actividades y labores en la empresa sean de la calidad deseada, con la eficiencia y eficacia esperada, con el fin de lograr cumplir las metas propuestas.

Las actividades a realizar con el plan de incentivos podrán ser:

- Bonos
- Aumento de sueldo
- Regalos
- Menciones especiales
- Capacitaciones personalizadas
- Día libre
- Reconocimientos

2. Motivación por Reconocimiento

Buscar **garantizar la satisfacción de los colaboradores** tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas como:

- Premiar los logros en el trabajo
- Facilitar la promoción.
- Proponer retos nuevos
- Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores estudios, profesionales

3. Motivación por Resultados

La motivación por resultados se establece en función al logro obtenido de cada trabajador, se entrega al cumplimiento de una tarea asignada y en plazo establecido, esta motivación asegura que se pueda realizar lo que empresa se ha propuesto como la atención de pedidos u la obtención de costos menores al presupuesto.

4. Motivación por Diversión y Entretenimiento

- Eventos deportivos
- Cumpleaños
- Aniversario de la empresa
- Día del Trabajo
- Fiestas Navideñas

5. Motivación por Plazos y Fechas de Vencimiento

Se debe implementar reuniones de coaching que fomenten la participación y desarrollo de habilidades, la comunicación con los trabajos de equipo, supervisores, etc.

6. Modelo de Programa de Motivación,

Ver en el anexo 04

3.2.3 Problema específico 3

¿De qué manera influye la realización de evaluaciones de desempeño en todas las áreas de la empresa EFILA S.A., Villa el Salvador 2017?

Respuesta:

1. El desempeño con que cuenta un colaborador establece una función esencial siendo el reflejo de la capacidad para desempeñarse en el área o el puesto de trabajo, es por eso que la evaluación de desempeño influye de manera positiva porque permite evaluar qué áreas se debe de mejorar, con ello se busca el desarrollo de la personal de cada colaborador.
2. Se establecerá un sistema de retroalimentación basado en capacitaciones internas y externas, buscando así el óptimo desempeño de los colaboradores de la empresa EFILA S.A., con esto se en busca mejores resultados favorables en el desarrollo de las actividades de cada colaborador.
3. Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral 2017

Ver en el anexo 05

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada; se obtiene los siguientes resultados:

1. La Gestión del Talento Humano es fundamental para mejorar el Desempeño Laboral, el desarrollo de la organización y para afrontar las exigencias constantes del mercado nacional e internacional.
2. Existe una estrecha relación entre la capacitación del personal y el Desempeño Laboral y que ello, además, incide en la eficiencia y en la productividad de la empresa EFILA S.A.
3. Las Estrategias de motivación promueven efectos positivos en el desempeño del personal. Se ha podido determinar que un trabajador motivado emplea mejor sus habilidades y destrezas que aquel que no está motivado.
- 4.- Las evaluaciones de desempeño en todas las áreas de la empresa EFILA S.A. influyen de manera positiva siempre y cuando se realicen dentro de un sistema justo y equitativo donde sus resultados se apliquen para reconocer y premiar los desempeños destacados, ofrecer retroalimentación como medio de motivación para los empleados en general.

RECOMENDACIONES

1. Implementar cambios en la gestión del **Talento Humano**, acorde a las alternativas de solución planteadas. Estas alternativas se encuadran dentro de un enfoque de gestión más moderno, técnico y profesional, acorde a las necesidades actuales de la empresa y que permitirán en su conjunto mejorar el desempeño del personal de la empresa EFILA S. A.
2. Elaborar un plan anual de capacitación, con la finalidad de cubrir las carencias de conocimientos, mejorar las habilidades y destrezas, desarrollar competencias, todo ello orientado a cubrir las brechas del Desempeño Laboral del personal de EFILA S. A.
3. Poner en práctica programas orientados al esparcimiento y la confraternidad con el propósito de fomentar las interrelaciones personales entre los colaboradores, así como implementar políticas de incentivos de acuerdo al desempeño y a las funciones de cada colaborador de la empresa EFILA S. A.
4. Buscar la asesoría de alguna empresa consultora de Recursos Humanos, con la finalidad de mejorar sus procesos de Gestión del Talento Humano, como es el caso específico del proceso de evaluación del desempeño, y así asegurar el desarrollo y preocupación por el personal de la empresa, ya que en esta era del conocimiento, sistemas de información y los talentos humanos son el mayor activo que posee la organización.

REFERENCIAS

Libros

- Alles , M. (2006) "*Selección por Competencias*". Buenos Aires : Granica
- Chiavenato, I. (1999) "*Administración de Recursos Humanos*". México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007) "*Administración de Recursos Humanos*" . México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) "*Comportamiento Organizacional*". México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2009) "*Administracion de recursos humanos*" . México: Pearson.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera , R., Jackson, S. E., & Schuler, S. R. (2007) "*Gestión de Recursos Humanos*". Madrid: McGraw Hill.
- Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2009) "*Comportamiento Organizacional*". México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005) "*Administración*". México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013) "*Comportamiento Organizacional*". México: Pearson.
- Schule Valle, Dolan. (2011) "*La Gestión de los Recursos Humanos*". México: Pearson.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1991) "*Administración de personal y Recursos Humanos*". México: McGraw-Hill.

Informes

- Granados, Hernández, Lara, Martínez, Medina, & Pérez. *Administración DFH*. Recuperado el 23 de 06 de 2017, de <https://administraciondfh2013.wordpress.com/la-auditoria-de-los-recursos-humanos-a-r-h/>
- Salinas. *Recursos Humanos y Planificación Estratégica*. Recuperado el 19 de 06 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/recursos-humanos-planeacion-estrategica/>
- School, E. *¿Cuáles son los mejores incentivos laborales para tus empleados?* Recuperado el 10 de 07 de 2017, de <http://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

Manuales

Armijo, M. (2009) "*Manual de Planificación Estratégica*" (Serie Manuales N° 69). México: ILPES/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Material Electrónico

Arraigada Rodriguez, G. *Liderazgo y trabajo en equipo*. Recuperado el 06 de julio de 2017, de Escuela de Organización Industrial <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>

Cabra, R. *RRHH Formación de personal*. Recuperado el 08 de julio de 2017, de RRHH Formación de personal.: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon>

García. *Objetivos empresariales*. Recuperado el 23 de 06 de 2017, de <http://elprofegarcia-admon.blogspot.pe/2012/10/objetivos-empresariales.html>

Gonzalo, R. *Definición de objetivos*. Recuperado el 23 de 06 de 2017, de <https://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>

Lope , D., & Reyna, P. (s/f). *La Importancia de la Motivación e incentivos para los trabajadores*. Recuperado el 23 de 06 de 2017, de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Pérez, O. *¿Qué es la evaluación de 360° y qué beneficios aporta a tu empresa?* Recuperado el 23 de 06 de 2017, de <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

Prevenidos. *¿Qué es la seguridad en el trabajo?* Recuperado el 19 de 06 de 2017, de <http://www.prevencionfremap.es/blog/seguridad-trabajo/>

Publicaciones, V. "*Planificación de Recursos Humanos*". Recuperado el 19 de 06 de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id>

APÉNDICE 01

CASO DE ÉXITO DE LA EMPRESA BAVARIA S. A.

La empresa Bavaria – Colombia: Los mejores en Gestión del Talento Humano



Fuente: Bavaria (2016)

La empresa Bavaria inauguró la planta de San Diego en el año 1890, en el centro de Bogotá, con el crecimiento de Bavaria, años más adelante inauguran la Cervecería de Barranquilla donde le dan el origen a su marca más valiosa: Águila. Su internacionalización empezó el 2001 donde compran la Cervecería Nacional de Panamá, al siguiente año inician sus operaciones en Perú con UCP Backus & Johnston. Bavaria en la actualidad es la principal compañía de bebidas de Colombia, continúan sobresaliendo por la calidad de sus productos y la preservación del medioambiente. Este año la compañía Bavaria S.A fue distinguida con el premio a la “Gestión del Talento Humano” entregado por el diario Portafolio, gracias al buen trato que brindan a sus empleados, además del desarrollo profesional y personal que le brindan a los mismos, cuenta con más de 4.000 colaboradores que apoyan el objetivo de la compañía de incorporar el sistema global de desarrollo sostenible creado por Sabmiller.

De acuerdo con su presidente Richard Rushton, el aporte de Bavaria S.A en términos de talento humano se genera desde la capacidad de retener y atraer la mejor mano de obra mediante capacitaciones que permiten al empleado desarrollarse de manera sólida.

Asimismo, la compañía le aporta al colaborador la posibilidad de enfrentarse constantemente a retos que le ayuden a sobrellevar de la mejor manera los desafíos de la labor que presta. Dentro de las innovaciones que se pueden resaltar en la organización se encuentran el novedoso sistema de convocatorias internas; de acuerdo a Richard Rushton hoy en día (2017), el 85% de las vacantes son cubiertas por personal formado internamente.

Un programa de gestión de desempeño (Performance Management) que promueve el desarrollo del trabajo con estándares de talla mundial para el cumplimiento de las metas de la corporación también representa para Bavaria una innovación en materia de manejo de personas. Con el afán de retener el mejor talento humano, esta organización ha ejecutado estrategias de motivación para sus empleados tales como establecer salarios por encima del promedio colombiano, apoyos por estudios, maternidad, fallecimiento, entre otros. Ahora el principal desafío para Bavaria será mantener esta imagen que la cataloga como una gran empresa para trabajar, convirtiendo cada vez más su capital humano en socio estratégico de negocio y mejorando su relación promoviendo las oportunidades de bienestar laboral. Su reto es el de mantener y desarrollar a su máximo potencial, el recurso humano actual y continuar atrayendo al mejor talento de Colombia para así responder a los desafíos futuros del negocio y crecer junto a ellos.

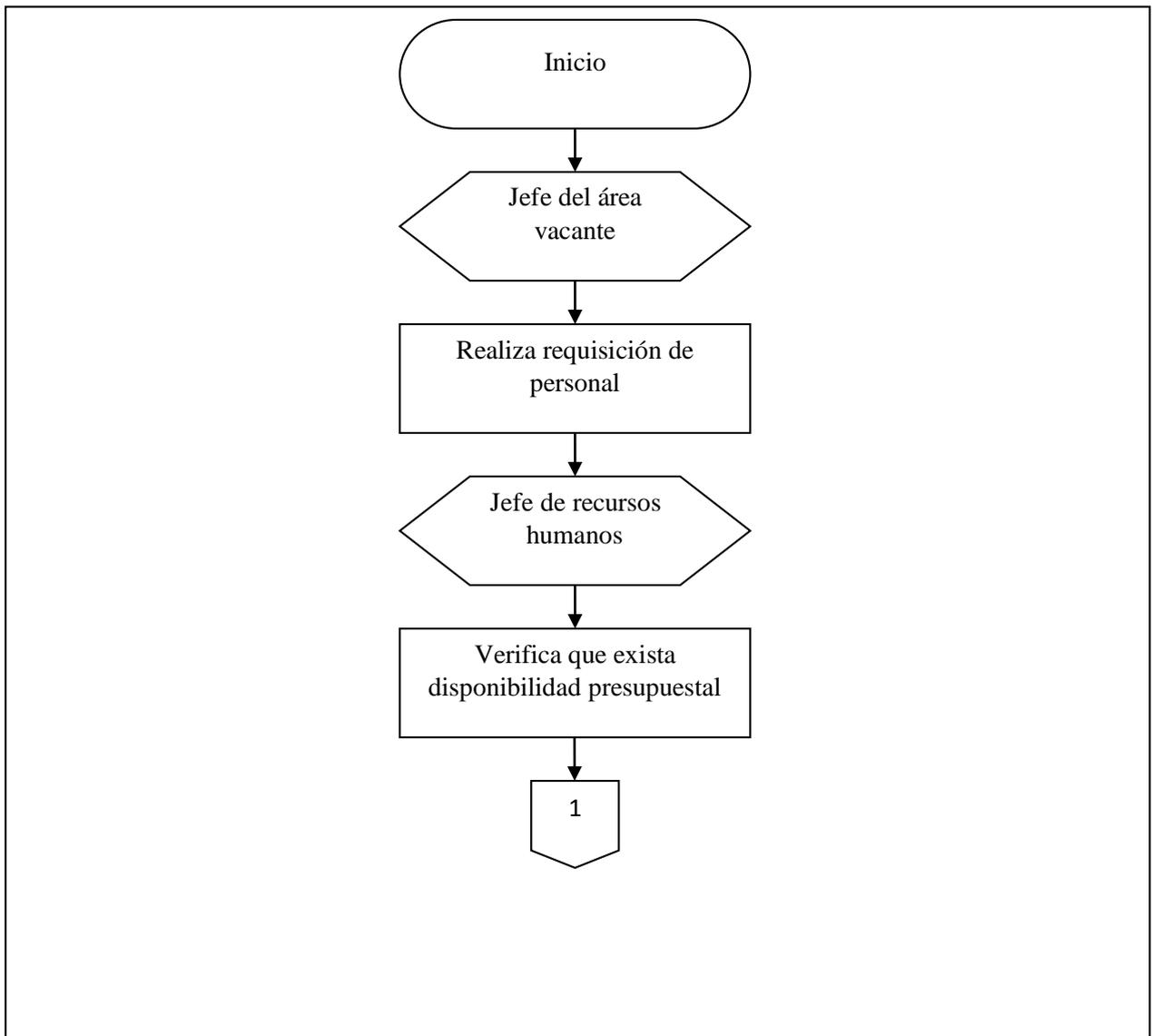
Comentario del caso:

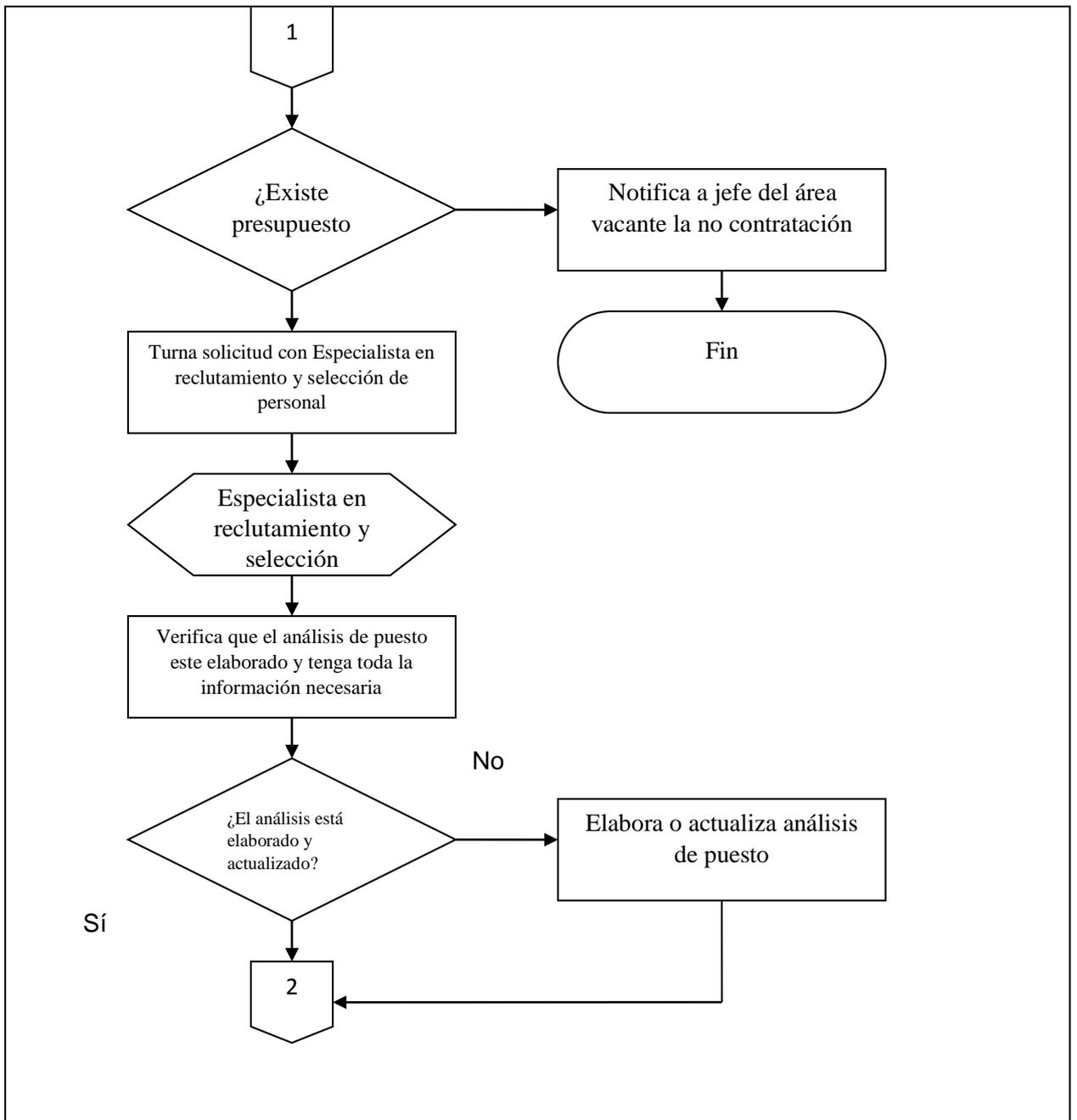
La cervecería Bavaria S. A. hace un énfasis en lo importante que es la implementación de la Gestión del Talento Humano, para el éxito de las empresas con el cumplimiento de metas a través de sus estrategias planteadas; mejorando la relación laboral con la comunicación, creando oportunidades de ascensos a través de convocatorias internas, motivando al personal con los beneficios que les ofrecen, como lo es un salario atractivo, brindando apoyo para estudios u otros, capacitando al colaborador para su desarrollo personal y profesional, realizando gestión de desempeño, todo esto ha mejorado el rendimiento laboral y queda demostrado que el personal es un socio estratégico para toda organización.

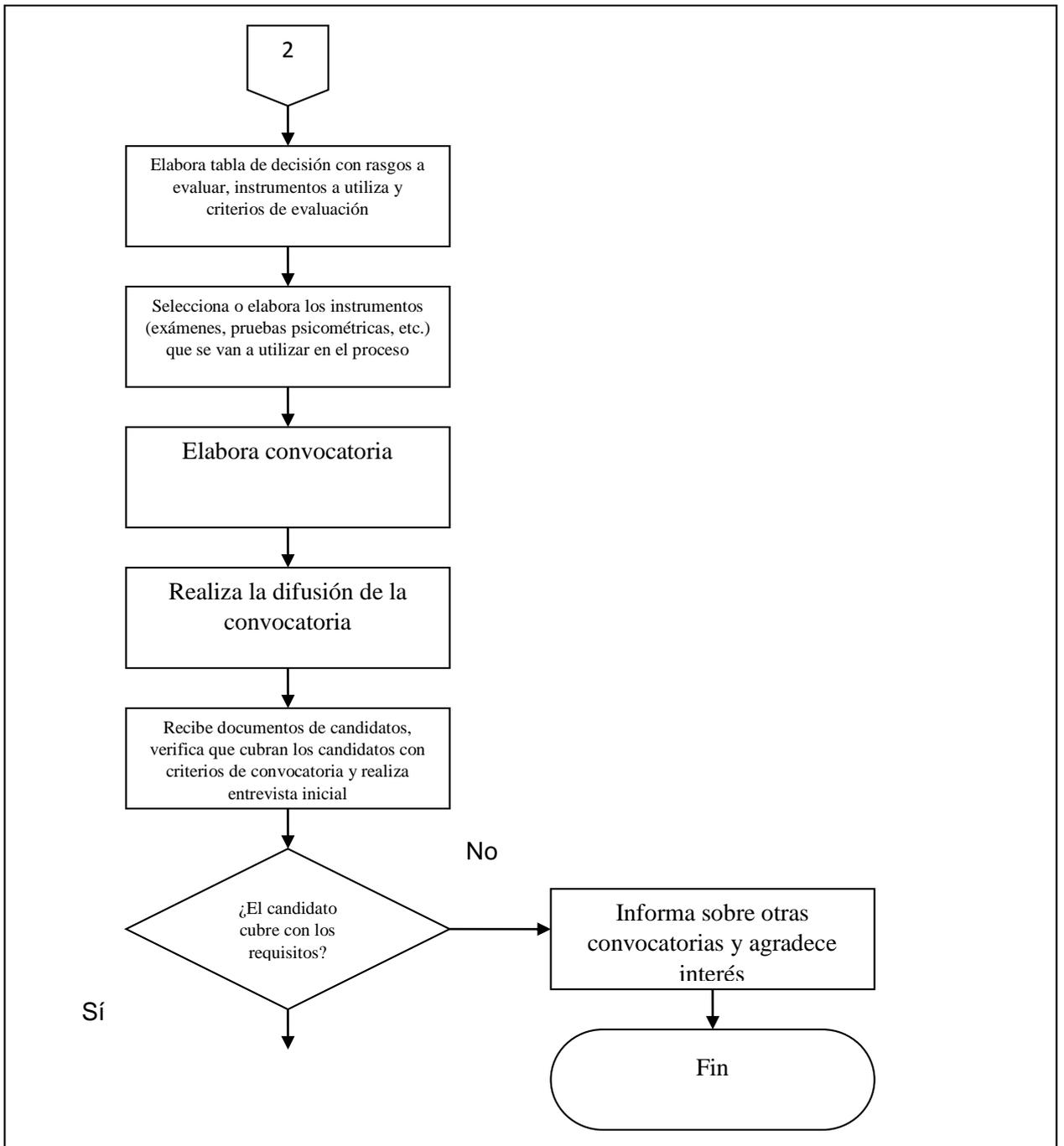
En este sentido tomamos como ejemplo el caso en mención pues nos hace referencia sobre la importancia de contar con talento humano en la organización, así mismo nos ayudará a desarrollar estrategias e implementar una adecuada Gestión de Talento Humano que permita mejorar el Desempeño Laboral en EFILA S. A.

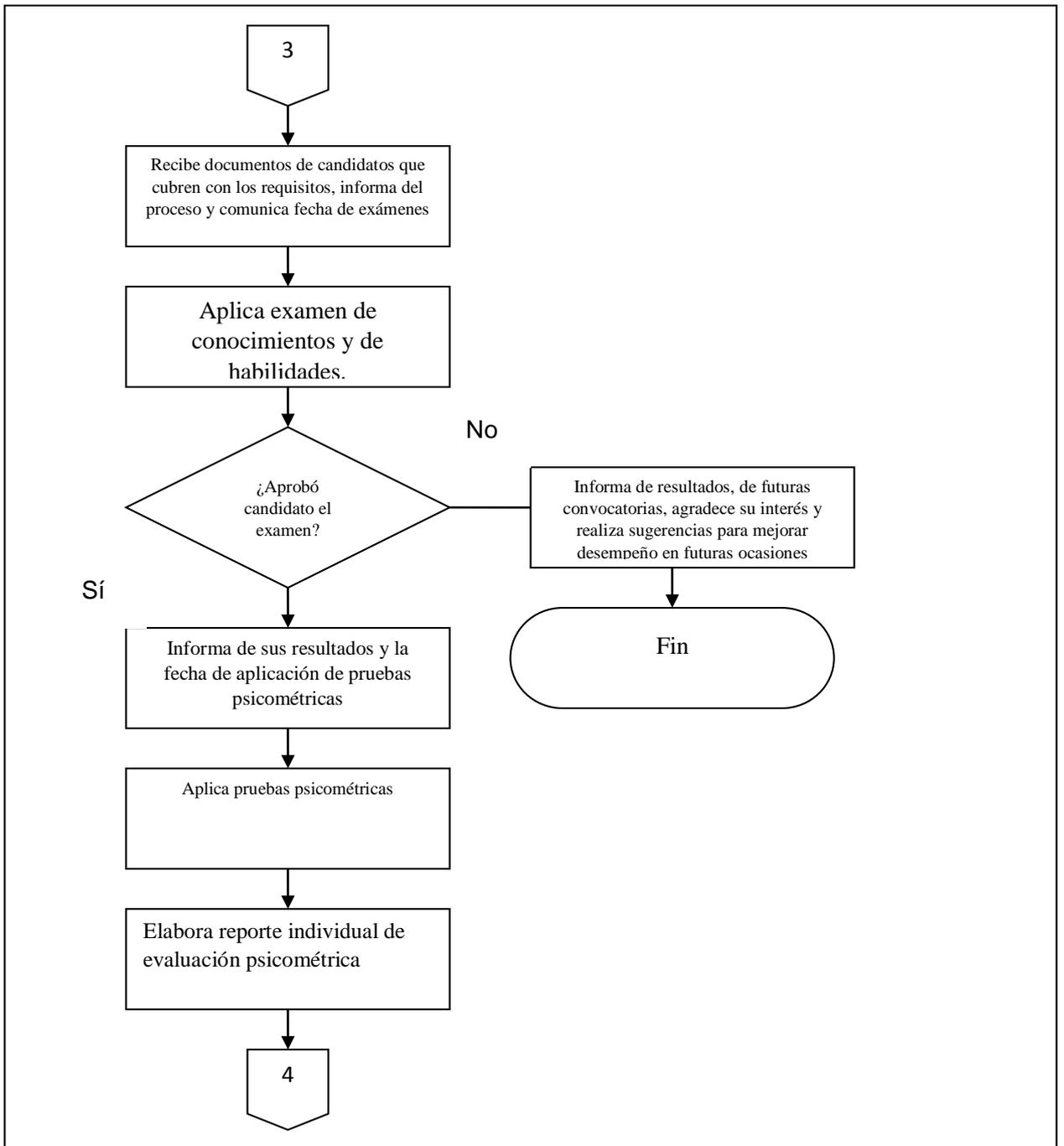
APÉNDICE 02

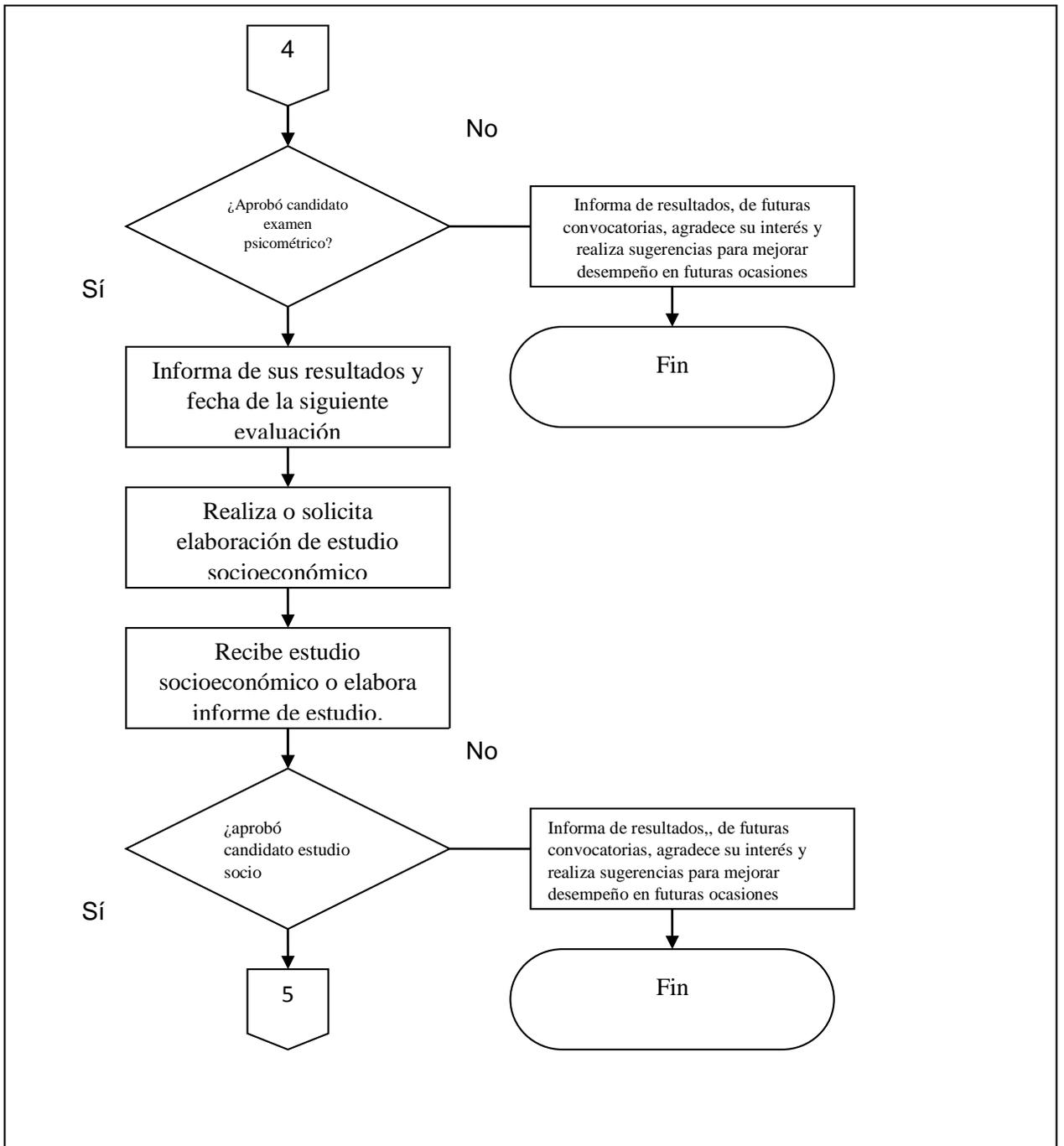
MODELO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL – FLUJO DE TRABAJO

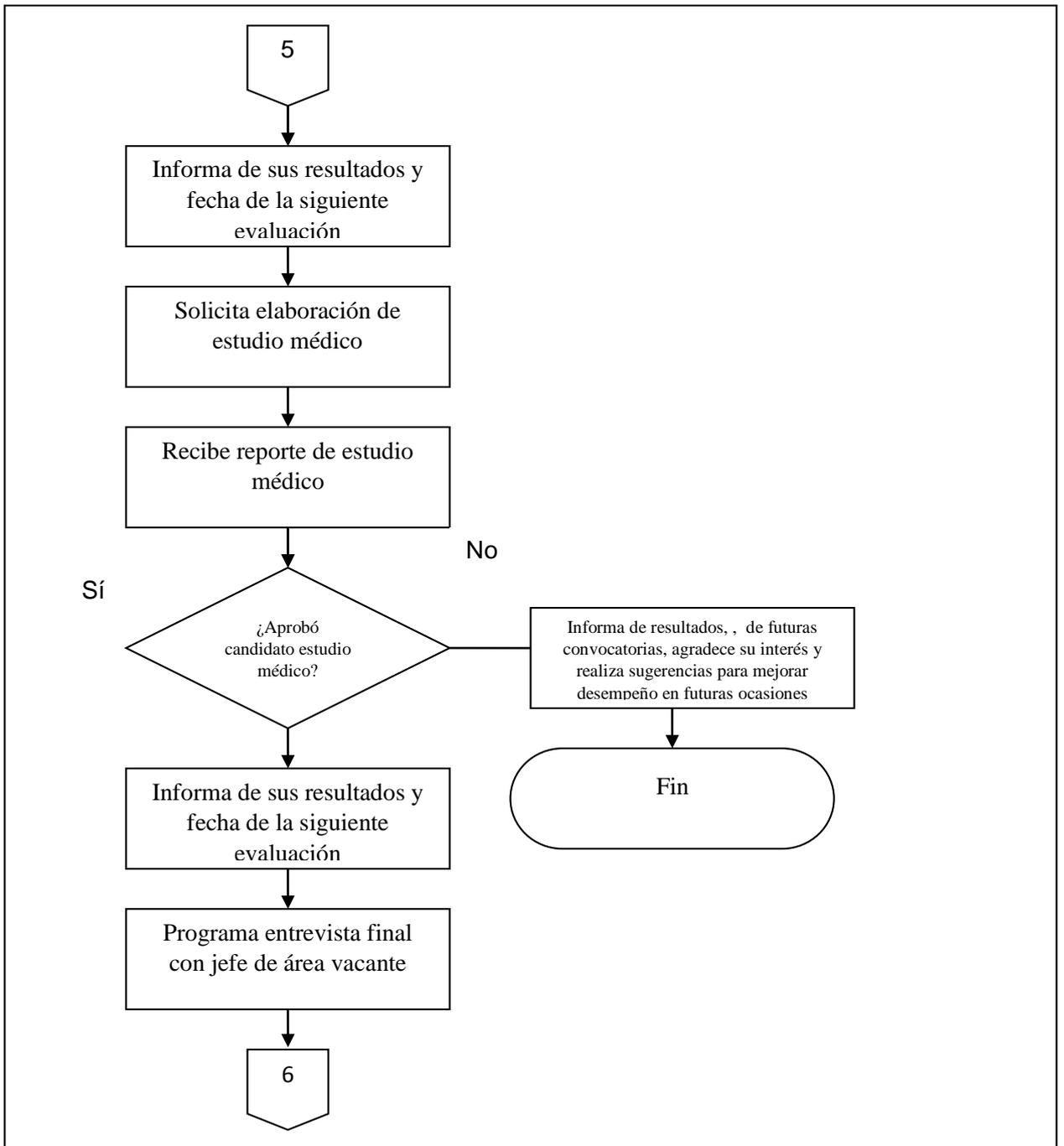


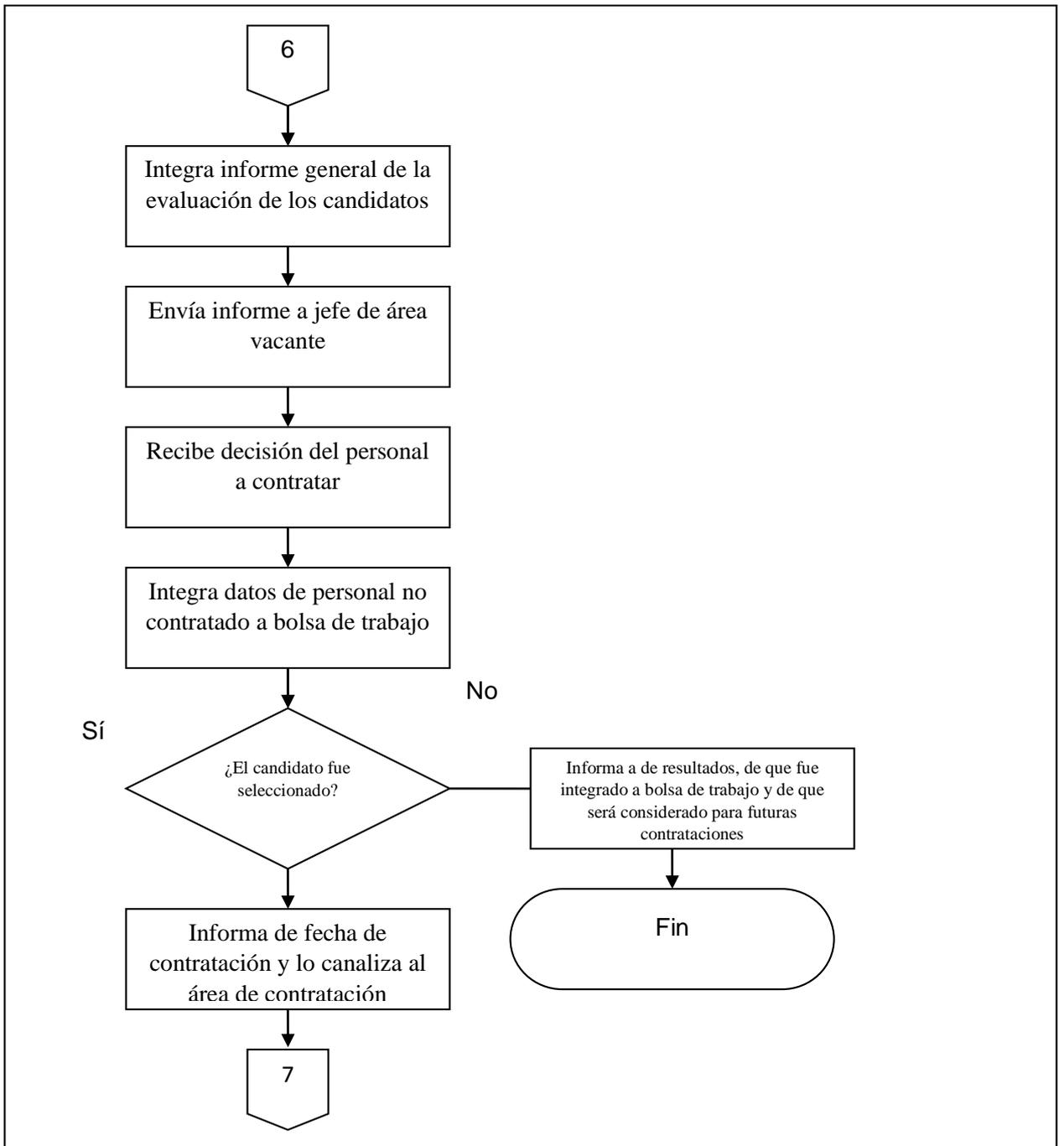












7

Integra expediente de
convocatoria

Archiva o entrega al área
correspondiente expediente
de convocatoria

Fin

APÉNDICE 03
MODELO DE PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN LABORAL

A. Datos de la Empresa

1.1. Denominación o Razón Social de la Empresa:

.....

1.2. RUC:

.....

1.3. Actividad Económica Principal:

.....

1.4. Número de trabajadores de la empresa:

.....

1.5. Áreas a ser cubiertas

<p>Áreas</p> <p>a)</p> <p>b)</p>

B. Plan de Capacitación

2.1. Denominación del Plan de Capacitación

2.2. Número de trabajadores de la empresa en el área a capacitar:

--

2.3. Objetivos que debe lograr el beneficiario al término de su formación en la empresa

<p>a)</p> <p>b)</p>

2.4. Responsable del monitoreo y supervisión de las actividades formativas.

--

2.5. Actividades Formativas.

2.5.1 Formación en la Empresa.

2.5.1.1. Nombre del responsable de la formación.

--

Función principal del puesto u ocupación.

--

2.5.1.2. Actividades o tareas principales.

<p>a)</p> <p>b)</p>

2.5.1.3. Competencias a desarrollar

2.5.1.3.1. Competencias específicas

<p>a)</p> <p>b)</p>

a)

b)

2.7.2. Formación Específica

2.5.2.1. Nombre del curso o especialidad vinculada al puesto de trabajo que se brindara al colaborador

--

2.5.2.2. Entidad que brinda la formación específica:

En la misma empresa

Otra Institución

Nombre de la Institución: _____

2.6. Duración de la capacitación según la naturaleza de la ocupación

--

2.7. Monitoreo y Evacuación.

2.7.1. Periodicidad del monitoreo y evaluación del colaborador.

Semanal

Bimestral

Quincenal Trimestral Mensual Semestral Otros

Especifique _____

2.7.2. Otras pautas que puedan ser consideradas para el proceso de evaluación del colaborador durante y al termino del proceso formativo:

C. Certificación de la Capacitación Laboral

a) Requisitos para la obtención del certificado de capacitación laboral juvenil.

APÉNDICE 04
MODELO DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

CRONOGRAMA												DURACIÓN	ÁREAS	ACTIVIDAD	LUGAR	
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
X						X							1 hora	TODAS	CONVENIOS ESTUDIANTILES	SALA DE REUNIONES
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	30 minutos	TODAS	MALLA DE CAPACITACIONES	ÁREAS
		X				X						X	1 hora	TODAS	CAMPAÑAS MEDICAS	SALA DE REUNIONES
				X									1 hora	TODAS	RECONOCIMIENTO A LOS MEJORES COLABORADORES	SALA DE REUNIONES Ó PATIO PRINCIPAL
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	45 minutos	TODAS	CELEBRACIONES DE LOS CUMPLEAÑOS DEL MES	SALA DE REUNIONES
	X												1 hora	TODAS	CELEBRACIÓN POR ANIVERSARIO DE LA EMPRESA	PATIO PRINCIPAL
	X					X							3 horas	TODAS	CAMPEONATO DE CONFRATERNIDAD	CLUB
												X	1 hora	TODAS	COMPARTIR NAVIDEÑO	PATIO PRINCIPAL

APÉNDICE 05 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2017

Hoja de Resultados

Apellidos y Nombres	Nro. De Registro
Categoría	Grupo Ocupacional
Unidad Orgánica	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS DE EVALUACIÓN

COMPROMISO: Expresada como el grado en que un colaborador se identifica con la institución, sus metas y desea mantener su relación con ella. Implica cumplir con las obligaciones laborales haciendo más de lo esperado para lograr los objetivos.

COMPORTAMIENTOS	Grado del Comportamiento
1. Se involucra en actividades que van más allá de sus labores habituales.	
2. Presenta sus trabajos en el plazo establecido, con la información consistente y completa	
3. Comparte y enseña sus conocimientos o habilidades a otras personas.	
4. Es puntual (1)	
GRADO DE DESARROLLO:	Calificación:

VOCACIÓN DE SERVICIO: Expresada como la actitud permanente de dar un servicio de calidad orientado a comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internos, usuarios y clientes externos de la empresa utilizando eficientemente los recursos y optimizando la calidad de nuestros servicios.

COMPORTAMIENTOS	Grado del Comportamiento
1. Trata con amabilidad y respeto a las personas.	
2. Propicia una atención ágil y oportuna y de calidad.	
3. Identifica las necesidades de los clientes internos y externos, propone soluciones o expone la imposibilidad de atención.	
4. Apoya a la realización de las labores de otras personas cuando sea pertinente.	
GRADO DE DESARROLLO:	Calificación:

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de establecer relaciones laborales con los compañeros, participando activamente, colaborando y cooperando, desde el cargo ocupado en el logro de una meta en común.</p>
--

COMPORTAMIENTOS	Grado del Comportamiento
1. Participa en la consecución de los objetivos grupales.	
2. Se compromete con las reglas establecidas al interior de un equipo de trabajo.	
3. Realiza autocríticas constructivas sobre los resultados de su equipo, orientadas a la mejora.	
4. Propicia la comunicación adecuada entre los miembros del equipo.	
GRADO DE DESARROLLO:	Calificación:

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Es la capacidad de dirigir sus labores y acciones enfocadas en la obtención de los objetivos establecidos en base a criterios de eficiencia, calidad y tiempo.

COMPORTAMIENTOS	Grado del Comportamiento
1. Emplea adecuadamente el tiempo para el logro del resultado.	
2. Administra los recursos asignados de manera eficaz, orientado a lograr los resultados esperados.	
3. Aporta en la consecución de los planes y objetivos institucionales.	
4. Logra los resultados esperados manejando adecuadamente las relaciones laborales.	
GRADO DE DESARROLLO:	Calificación:

(1) Implica cumplir con la jornada laboral aplicable a cada caso, así como asistir a tiempo a las reuniones o jornadas de trabajo, ya sea dentro o fuera de la institución. El primer aspecto no aplica a los trabajadores no comprendidos en la jornada máxima que se refiere el artículo 5° de la Ley de la Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo.

Evaluator	Apellidos y Nombres	Unidad o Área

Grados de Desarrollo	Resultados del Desarrollo de Competencias
Alta competencia	Calificación igual o mayor a 100%
Competente	Calificación menor a 100% y mayor o igual a 75%
Competencia en Desarrollo	Calificación menor a 75% y mayor o igual a 50%
Baja Competitividad	Calificación menor a 50%

Estado:	Consultado
Fecha	