



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE
INDUSTRIA DE CERÁMICAS MATTAZ ZEBALLOS SOCIEDAD
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LA CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para obtener
el Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas**

Alumna: Ruth Isabel Zeballos Saavedra

Sucre-Bolivia

2019



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE
INDUSTRIA DE CERÁMICAS MATTAZ ZEBALLOS SOCIEDAD
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LA CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Alumno: Ruth Isabel Zeballos Saavedra

Tutor: Msc. Laura Cardozo Rejas

Sucre-Bolivia

2019

RESUMEN

El presente trabajo, titulado “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre”, ha sido elaborado con un soporte teórico exquisito en el ámbito de una administración moderna de recursos humanos y motivado por el impulso espléndido de los propietarios de la entidad; pretende proporcionar lineamientos generales para favorecer una eficiente y eficaz gestión del talento humano en la Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos S.R.L.

En el Capítulo I, se efectúa la revisión y resumen de los fundamentos teórico - científicos inherentes al tema de investigación, los cuales lógicamente son considerados como sustentos muy valiosos y útiles para la elaboración de la propuesta. En el Capítulo II, se realiza el diagnóstico de la actual situación de la empresa INCERMAZ S.R.L., incidiendo en las dimensiones de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas de la variable independiente “Gestión del talento humano” y dimensiones calidad del trabajo y trabajo en equipo de la variable dependiente “Desempeño laboral”. Se identifica uno de los hallazgos más trascendentes del trabajo de investigación, el referido al hecho de que en la empresa no se aplica un Modelo de Gestión del Talento Humano y consecuentemente el desempeño laboral no está en su mejor nivel.

Por último, en el Capítulo III, con base en los fundamentos teórico – científicos y los resultados expuestos en los capítulos precedentes, se presenta la propuesta del “Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales” para la empresa INCERMAZ S.R.L., planteada en dos fases, la primera designada como “preparatoria”, con el establecimiento de una Unidad Administrativa y de Gestión del Talento Humano y la segunda denominada como de “aplicación”, donde se proponen los lineamientos generales para el trabajo de la unidad, referidos a las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas propios de la variable independiente “Gestión del talento humano”, con el propósito inequívoco de mejorar el “Desempeño laboral” de los trabajadores, superando aspectos organizacionales y fundamentalmente cumpliendo con los objetivos empresariales que conduzcan a su pleno éxito.

ABSTRACT

The present work, entitled "Human talent management and work performance of workers in the company of INCERMAZ S.R.L. in the city of Sucre ", has been elaborated with an exquisite theoretical support in the scope of a modern administration of human resources and motivated by the splendid impulse of the owners of the entity; aims to provide general guidelines to promote efficient and effective management of human talent in the Ceramic Industry Mattaz Zeballos S.R.L.

In Chapter I, the review and summary of the theoretical - scientific foundations inherent to the research topic are carried out, which logically are considered as very valuable and useful support for the elaboration of the proposal. In Chapter II, the diagnosis of the current situation of the company INCERMAZ SRL is made, focusing on the dimensions of admission, application, compensation, development, maintenance and monitoring of people of the independent variable "Management of human talent" and quality dimensions of work and teamwork of the dependent variable "Work performance". One of the most important findings of the research work is identified, referring to the fact that the company does not apply a Human Talent Management Model and consequently the work performance is not at its best.

Finally, in Chapter III, based on the theoretical - scientific foundations and the results presented in the previous chapters, the proposal of the "Human Talent Management Model for Labor Competencies" is presented for the company INCERMAZ SRL, proposed in two phases, the first one designated as "preparatory", with the establishment of an Administrative Unit and Human Talent Management and the second one called as "application", where the general guidelines for the work of the unit are proposed, referring to the dimensions of admission, application, development and maintenance of people belonging to the independent variable "Human talent management", with the unmistakable purpose of improving the "Work performance" of workers, overcoming organizational aspects and fundamentally complying with business objectives that lead to its full success

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES	1
II. SITUACIÓN PROBLÉMICA	2
III. PROBLEMA	3
IV. OBJETO DE ESTUDIO:.....	3
V. OBJETIVO GENERAL	3
VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
VII. JUSTIFICACIÓN	3
VIII. HIPÓTESIS	4
IX. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	5
X. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	7
XI. TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	7
XII. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
XIII. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	9
XIV. HERRAMIENTAS	9
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. MODELO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	11
1.1.1 Objetivos del modelo gestión talento humano	12
1.1.2 Importancia del modelo de gestión de talento humano	13
1.1.3 Funciones del modelo de gestión de talento humano.....	13
1.2 ESTRUCTURA DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	13
1.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	14
1.3.1 Admisión de Personas	15

1.3.2 Aplicación de Personas.....	18
1.3.3 Compensación de las Personas	20
1.3.4 Desarrollo de Personas	21
1.3.5 Mantenimiento de Personas.....	23
1.3.6 Monitoreo de Personas	24
1.3.7 Clima Organizacional	25
1.3.8 Comportamiento Organizacional.....	27
1.3.9 El Empowerment	28
1.4 DESEMPEÑO LABORAL	30
1.4.1 Definición del desempeño laboral	31
1.4.2 Elementos del desempeño laboral	32
1.4.3 Importancia del desempeño laboral.....	33
1.4.4 Factores del desempeño laboral.....	33
1.4.5 Administración y planeación del desempeño.	33
1.4.6 Medición o revisión del desempeño.	35
1.4.7 Variables que afecta el desempeño laboral.....	35
1.4.8 Evaluación del desempeño.	36
1.4.9 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño	38
1.4.10 Fines e importancia de la formación y el desarrollo	39
1.4.11 Desempeño laboral inadecuado.....	39
1.4.12 Cómo mejorar el desempeño laboral.....	40
1.5 INVESTIGACIONES EMPÍRICAS.....	42
1.5.1 Gestión de recursos Humanos por competencias en el desempeño laboral.....	42
1.5.2 Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.	42
CAPÍTULO II	43
DIAGNÓSTICO	43

2.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	43
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	44
2.2.1	Misión.....	44
2.2.2	Visión	44
2.2.3	Principios.....	44
2.2.4	Valores	44
2.2.5	Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.	45
2.2.6	Manual de procedimientos de Inventarios.....	45
2.3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	45
2.4	DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	47
2.4.1	Gerencia general.....	47
2.4.2	Área de contabilidad.....	47
2.4.3	Comercialización y Ventas.....	49
2.4.4	Área administrativa y Compras	51
2.4.5	Área de producción	51
2.4.6	Clima laboral	52
2.4.7	Rotación de actividades.....	52
2.4.8	Motivación	52
2.4.9	Horarios	52
2.5	DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN INCERMAZ ..	53
2.6	POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	54
2.6.1	Plan de Recolección de Información.....	56
2.6.2	Plan de Proceso de Información.....	56
2.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	57
2.7.1	Análisis e interpretación de resultados de entrevistas	57
2.7.2	Cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L.....	58

2.8	ANÁLISIS DE DATOS CRUZADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	101
2.9	ANÁLISIS INFERENCIAL	105
2.9.1	Contrastación de hipótesis general	105
2.9.2	Contrastación de hipótesis específicas	107
2.9.3	Análisis de dependencia entre las dimensiones de la variable desempeño Laboral frente a la variable gestión del talento humano..	115
2.10	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	118
2.10.1	Media aritmética ponderada	118
2.10.2	Calidad del trabajo	119
2.10.3	Trabajo en equipo.....	120
	CAPÍTULO III.....	121
	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INCERMAZ S.R.L.	121
3.1	MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	122
3.1.1	Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales.....	123
3.2	ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO..	124
3.2.1	Elementos conductuales en el diseño de la Unidad.....	125
3.2.2	Diseño de la unidad	125
3.2.3	Objetivo de la unidad administrativa y de gestión del talento humano.....	126
3.2.4	Funciones de la unidad	126
3.2.5	Estructura de la unidad.....	127
3.3	PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	130
3.3.1	Proceso de admisión de personas	130
3.3.2	Proceso de aplicación de personas	134
3.3.3	Proceso de Desarrollo de personas.....	136
3.3.4	Proceso de mantenimiento de persona	139

3.4	PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	143
3.5	PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA..	144
	CAPÍTULO IV	145
4.1	CONCLUSIONES	145
4.2	RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Personal Administrativo y Operativo de INCERMAZ S.R.L.	55
TABLA N° 2 Relación de trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L.	59
TABLA N° 3 Importancia del currículum vitae, por sectores y modalidad de contrato.	60
TABLA N° 4 Importancia del currículum vitae, resultados globales	61
TABLA N° 5 Requisitos para un determinado cargo, por sectores y modalidad de contrato.	62
TABLA N° 6 Requisitos para un determinado cargo, resultados globales	62
TABLA N° 7 Asignación de tareas claras, por sectores y modalidad de contrato.....	63
TABLA N° 8 Asignación clara de tareas, resultados globales.....	64
TABLA N° 9 Orientación para su correcto desempeño, por sectores y modalidad de contrato.	65
TABLA N° 10 Orientación para su correcto desempeño, resultados globales	66
TABLA N° 11 Remuneración según cronograma, por sectores y modalidad de contrato.....	67
TABLA N° 12 Remuneración según cronograma, resultados globales	67
TABLA N° 13 Otorgación de incentivos laborales, por sectores y modalidad de contrato.....	68
TABLA N° 14 Otorgación de incentivos laborales, resultados globales	69
TABLA N° 15 Frecuencia de capacitaciones, por sectores y modalidad de contrato....	70
TABLA N° 16 Frecuencia de capacitaciones, resultados globales	71
TABLA N° 17 Aplicación de un sistema de ascensos, por sectores y modalidad de contrato.....	72
TABLA N° 18 Aplicación de un sistema de ascensos, resultados globales.....	72
TABLA N° 19 Prevención de riesgos laborales, por sectores y modalidad contrato.....	73
TABLA N° 20 Prevención de riesgos laborales, resultados globales	74
TABLA N° 21 Relacionamiento entre trabajadores, por sectores y modalidad de contrato.....	75
TABLA N° 22 Relacionamiento entre trabajadores, resultados globales	76
TABLA N° 23 Utilización de sistemas de comunicación, por sectores y modalidad de contrato.....	77

TABLA N° 24 Utilización de sistemas de comunicación, resultados globales.....	77
TABLA N° 25 Marcación a través de un sistemas, por sectores y modalidad de contrato.....	78
TABLA N° 26 Marcación a través de un sistema, resultados globales.....	79
TABLA N° 27 Aplicación de conocimientos técnicos, por sectores y modalidad de contrato.....	80
TABLA N° 28 Aplicación de conocimientos técnicos, resultdos globales.....	81
TABLA N° 29 Realización oportuna del trabajo, por sectores y modalidad contrato ...	82
TABLA N° 30 Realización oportuna del trabajo, resultados globales.....	83
TABLA N° 31 Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, por sectores y modalidad de contrato.....	84
TABLA N° 32 Cumplimientos de metas aplicando liderazgos, resultados globales	84
TABLA N° 33 Reconocimiento de la puntualidad, por sectores y modalidad de contrato.....	85
TABLA N° 34 Reconocimiento de la puntualidad, resultados globales	86
TABLA N° 35 Realización de trabajos en conjunto, por sectores y modalidad de contrato.....	87
TABLA N° 36 Realización de trabajos en conjunto, resultados globales.....	88
TABLA N° 37 Cooperación en su área de trabajo, por sectores y modalidad de contrato.....	89
TABLA N° 38 Cooperación en su área de trabajo, resultados globales.....	90
TABLA N° 39 Proposición de soluciones a problemas, por sectores y modalidad de contrato.....	91
TABLA N° 40 Proposición de soluciones a problemas, resultados globales.....	91
TABLA N° 41 Participación en reuniones y/o eventos, por sectores y modalidad de contrato.....	92
TABLA N° 42 Participación en reuniones y/o eventos, resultados globales	93
TABLA N° 43 Motivación en su puesto de trabajo, por sectores y modalidad de contrato.....	94
TABLA N° 44 Motivación en su puesto de trabajo, resultados globales.....	95
TABLA N° 45 Compromiso con los objetivos, por sectores y modalidad de contrato.....	96

TABLA N° 46 Compromiso con los objetivos, resultados globales	96
TABLA N° 47 Aplicación de procesos de inducción, por sectores y modalidad de contrato.....	97
TABLA N° 48 Aplicación de procesos de inducción, resultados globales	98
TABLA N° 49 Información de decisiones a los trabajadores, por sectores y modalidad de contrato.....	99
TABLA N° 50 Información de las decisiones a los trabajadores, resultados globales	100
TABLA N° 51 Modalidad de contrato vs. Calidad de Trabajo	101
TABLA N° 52 Departamento donde realiza el trabajo vs. Calidad de trabajo.....	102
TABLA N° 53 Modalidad de Contrato vs. Trabajo en Equipo	103
TABLA N° 54 Departamento donde se realiza el trabajo vs. Trabajo en equipo	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Trabajadores Administrativos y Operativos	55
GRÁFICO N° 2 Relación de trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L.	59
GRÁFICO N° 3 Importancia del currículum vitae, por sectores y modalidad de contrato.....	60
GRÁFICO N° 4 Importancia del currículum vitae, resultados globales	61
GRÁFICO N° 5 Requisitos para un determinado cargo, por sectores y modalidad de contrato.....	62
GRÁFICO N° 6 Requisitos para un determinado cargo, resultados globales	63
GRÁFICO N° 7 Asignación de tareas claras, por sectores y modalidad de contrato ...	64
GRÁFICO N° 8 Asignación clara de tareas, resultados globales.....	64
GRÁFICO N° 9 Orientación para su correcto desempeño, por sectores y modalidad de contrato.....	65
GRÁFICO N° 10 Orientación para su correcto desempeño, resultados globales	66
GRÁFICO N° 11 Remuneración según cronograma, por sectores y modalidad de contrato.	67
GRÁFICO N° 12 Remuneración según cronograma, resultados globales	68
GRÁFICO N° 13 Otorgación de incentivos laborales, por sectores y modalidad de contrato.	69
GRÁFICO N° 14 Otorgación de incentivos laborales, resultados globales	69
GRÁFICO N° 15 Frecuencia de capacitaciones, por sectores y modalidad de contrato	70
GRÁFICO N° 16 Frecuencia de capacitaciones, resultados globales	71
GRÁFICO N° 17 Aplicación de un sistema de ascensos, por sectores y modalidad de contrato	72
GRÁFICO N° 18 Aplicación de un sistema de ascensos, resultados globales.....	73
GRÁFICO N° 19 Prevención de riesgos laborales, por sectores y modalidad de contrato.	74
GRÁFICO N° 20 Prevención de riesgos laborales, resultados globales	74
GRÁFICO N° 21 Relacionamiento entre trabajadores, por sectores y modalidad de contrato.	75
GRÁFICO N° 22 Relacionamiento entre trabajadores, resultados globales	76

GRÁFICO N° 23 Utilización de sistemas de comunicación, por sectores y modalidad de contrato.	77
GRÁFICO N° 24 Utilización de sistemas de comunicación, resultados globales.....	78
GRÁFICO N° 25 Marcación a través de un sistemas, por sectores y modalidad de contrato.	79
GRÁFICO N° 26 Marcación a través de un sistema, resultados globales.....	79
GRÁFICO N° 27 Aplicación de conocimientos técnicos, por sectores y modalidad de contrato.	81
GRÁFICO N° 28 Aplicación de conocimientos técnicos, resultados globales	81
GRÁFICO N° 29 Realización oportuna del trabajo, por sectores y modalidad de contrato.	82
GRÁFICO N° 30 Realización oportuna del trabajo, resultados globales.....	83
GRÁFICO N° 31 Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, por sectores y modalidad de contrato.	84
GRÁFICO N° 32 Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, resultados globales..	85
GRÁFICO N° 33 Reconocimiento de la puntualidad, por sectores y modalidad de contrato.	86
GRÁFICO N° 34 Reconocimiento de la puntualidad, resultados globales	87
GRÁFICO N° 35 Realización de trabajos en conjunto, por sectores y modalidad de contrato.	88
GRÁFICO N° 36 Realización de trabajos en conjunto, resultados globales.....	88
GRÁFICO N° 37 Cooperación en su área de trabajo, por sectores y modalidad de contrato.	89
GRÁFICO N° 38 Cooperación en su área de trabajo, resultados globales.....	90
GRÁFICO N° 39 Proposición de soluciones a problemas, por sectores y modalidad de contrato.	91
GRÁFICO N° 40 Proposición de soluciones a problemas, resultados globales.....	92
GRÁFICO N° 41 Participación en reuniones y/o eventos, por sectores y modalidad de contrato.	93
GRÁFICO N° 42 Participación en reuniones y/o eventos, resultados globales	93
GRÁFICO N° 43 Motivación en su puesto de trabajo, por sectores y modalidad de contrato.	94

GRÁFICO N° 44 Motivación en su puesto de trabajo, resultados globales.....	95
GRÁFICO N° 45 Compromiso con los objetivos, por sectores y modalidad de contrato.	96
GRÁFICO N° 46 Compromiso con los objetivos, resultados globales.....	97
GRÁFICO N° 47 Aplicación de procesos de inducción, por sectores y modalidad de contrato.	98
GRÁFICO N° 48 Aplicación de procesos de inducción, resultados globales.....	98
GRÁFICO N° 49 Información de decisiones a los trabajadores, por sectores y modalidad de contrato.	99
GRÁFICO N° 50 Información de las decisiones a los trabajadores, resultados globales.....	100
GRÁFICO N° 51 Modalidad de contrato vs. Calidad de Trabajo.....	101
GRÁFICO N° 52 Departamento donde realiza el trabajo vs. Calidad de trabajo	102
GRÁFICO N° 53 Modalidad de Contrato vs. Trabajo en Equipo.....	103
GRÁFICO N° 54 Departamento donde se realiza el trabajo vs. Trabajo en equipo ...	104

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA N° 1	Modelo de Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral	10
DIAGRAMA N° 2	Modelo de Gestion de Talento Humano “El Ser y hacer”	14
DIAGRAMA N° 3	Seis procesos de la Gestión de Talento Humano.....	15
DIAGRAMA N° 4	Técnicas de Selección.....	17
DIAGRAMA N° 5	Base de Datos	25
DIAGRAMA N° 6	Organigrama estructural de la empresa	46
DIAGRAMA N° 7	Modelo de gestion del talento humano por competencias laborales	123
DIAGRAMA N° 8	Propuesta de nuevo organigrama para INCERMAZ S.R.L.....	128
DIAGRAMA N° 9	Proyección del Desempeño Laboral.	143

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Operacionalización de variables.....	6
CUADRO N° 2: Análisis de las entrevistas.....	58
CUADRO N° 3: Actual situación de la Calidad del Trabajo en INCERMAZ.....	119
CUADRO N° 4: Actual situación del Trabajo en Equipo en INCERMAZ.....	120
CUADRO N° 5: Relación de dependencia entre dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente	122
CUADRO N° 6: Perfil para el Encargado de la Unidad Administrativa y de Gestión del Talento Humano	129
CUADRO N° 7: Presupuesto de implementación de la Unidad de Gestión del Talento Humano	144

ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario

Anexo N° 2 Boleta de Entrevista

Anexo N° 3 Resumen de las respuestas a la entrevista

Anexo N° 4 Tabulación de los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

La gestión del talento humano debe formar parte de la planificación empresarial ya que el potencial del personal debe ser desarrollado para lograr mejores resultados en la empresa, es así que la planificación no debe excluir el desarrollo del personal por ser parte de la columna vertebral de la empresa, por lo tanto son muy importantes y no se les debe dejar de lado en cuanto a su desarrollo profesional.¹

La empresa “Cerámicas Aranjuez” inicia sus actividades en el año 1990, como una empresa familiar, ubicada en la ciudad de Sucre, con domicilio en calle Felipe Alvarado N.º 13, Barrio San Martín Bajo, Zona Tejarcito, en el marco de una organización principalmente empírica, tanto en el ámbito de la administración de recursos humanos como en las técnicas relacionadas al proceso de producción de cerámicas, situación que en el transcurso del tiempo se tornó insostenible, motivando a un cambio de timón a partir del año 2009, cuando cambia de Razón Social a Empresa Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos S.R.L. “INCERMAZ” y en base a las ideas renovadoras de sus nuevos socios se le dota de una nueva dinámica en el manejo de recursos humanos como en los procedimientos técnicos de producción y comercialización de sus productos cerámicos.

En este nuevo contexto, de constante crecimiento, en el que, si bien se aplica una nueva administración basada en el profesionalismo de sus nuevos socios, se advierte que aún es insuficiente de cara a una real y beneficiosa gestión del talento humano, como elemento esencial para elevar los índices de crecimiento en la Empresa, así como de elevar la calidad del servicio disponible para los clientes.

Actualmente la empresa INCERMAZ S.R.L. se encuentra establecida en el ámbito de la industrialización y comercialización de productos cerámicos, tanto en el mercado de la ciudad de Sucre como en algunas provincias de Chuquisaca.

Paralelamente oferta servicios de asesoramiento técnico, financiero, de producción y capacitación sobre proyectos de fabricación de cerámicos.

¹ Martínez Y., Administración y Gestión de Personal, México, (2013) Pag. 25

II. SITUACIÓN PROBLÉMICA

Como situación problémica de la empresa INCERMAZ S.R.L., se han identificado determinadas causas que traen consigo efectos negativos en lo que respecta al desempeño laboral de dicha empresa, mismas que son puntualizadas en los siguientes aspectos:

Conforme al análisis introductorio se puede indicar que la empresa INCERMAZ S.R.L. tiene bajos rendimientos de producción debido a la metodología de selección de sus trabajadores, quienes carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para obtener rendimientos superiores a los de la competencia, minimizando la relevancia que debe tener la contratación de mano de obra calificada y de personal administrativo idóneo.

Uno de los aspectos más importantes para el trabajador en la labor que desempeña y en las condiciones inherentes para su trabajo, es la satisfacción laboral. Pero en muchas circunstancias los trabajadores se ven desmotivados por no tener ambiente de calidad para el ejercicio de sus funciones, desde elementos básicos como mobiliario y equipamiento actualizado, hasta confort en el trabajo, que no está acorde a las exigencias modernas, que permita una adecuada prestación de servicios a los usuarios, repercutiendo de manera negativa en el desempeño del trabajador dentro de la empresa.

La comunicación, es otro factor importante para obtener un ambiente laboral exitoso; la empresa INCERMAZ S.R.L. mantiene un ambiente de desinformación con sus trabajadores, con salidas e incorporaciones improvisadas, desestructurando la organización de tiempos para la producción de las cerámicas, ocasionando mora y trayendo consigo mayores niveles de costos para la empresa y por supuesto menores márgenes de ganancia y/o productividad.

Contar con una buena gestión de talento humano y un buen desempeño permitirá fortalecer la competitividad empresarial cada vez más creciente en el mercado de Sucre, es decir, las micro empresas y micro emprendimientos desarrollan su actividad buscando copar inicialmente segmentos menores, para luego enfocarse en toda la población.

El presente estudio es una opción para que la empresa INCERMAZ S.R.L., posea una información fiable sobre las variables que influyen en el desempeño laboral y así se consideren las herramientas necesarias para contar con un personal motivado y orientado hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

III. PROBLEMA

¿De qué manera la gestión del talento humano puede contribuir a elevar el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre?

IV. OBJETO DE ESTUDIO:

Proceso de Gestión del Talento Humano

V. OBJETIVO GENERAL

“Proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre.”

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los fundamentos teóricos del talento humano relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores.
- Determinar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano entre la admisión y capacidades del personal con el desempeño laboral en la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre.
- Establecer lineamientos para un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre.

VII. JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento humano siempre ha tenido importancia sobre el rendimiento laboral de los empleados, pues permite lograr un trabajo en equipo, enfocando las competencias de cada persona hacia la tarea para la cual esté mejor capacitado, orientando los resultados individuales hacia el logro de un resultado común.

Determinar el verdadero valor del talento humano dentro de una organización, ya que sin las personas no existiría organización; si se requiere que el talento humano mejore en su desempeño laboral; hoy en el mundo de la globalización se debe dotarlo de conocimientos, estar en constante actualización y a la vanguardia de los cambios tecnológicos para afrontar a las diversas problemáticas en el trabajo.

Teniendo en cuenta esta premisa y siendo tiempos de globalización y de cambios tecnológicos el talento humano es el más indispensable de toda la organización ya que cuenta con diversas técnicas, habilidades y destrezas para mostrar su mejor desempeño laboral, por ello es primordial invertir en el talento humano.

Los resultados del estudio, traducidos en el diseño de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa INCERMAZ en el municipio de Sucre promoverá procedimientos que se constituirán en un instrumento posibilitador de eficiencia hacia la gestión de recursos técnicos y humanos.

La empresa INCERMAZ S.R.L. con la aplicación de una adecuada organización en el ambiente laboral, incidiendo en la importancia que tiene la gestión del talento humano, mejorará su rendimiento en el desarrollo de sus actividades, de manera que la permanencia de los trabajadores en la empresa, estará garantizada por mucho tiempo.

El público consumidor y la sociedad en su conjunto, son quienes se beneficiarán indirectamente con productos de calidad y con mayor eficiencia en la entrega de dichos productos.

La metodología de investigación, análisis y determinación de resultados, podrá servir como ejemplo en otras investigaciones con similares objetivos.

Se pretende la captura de información de primera mano, obtenida mediante entrevistas dirigidas a los propietarios, a manera de conocer la situación actual de su gestión en el talento humano, para así poder diseñar el modelo propuesto.

Una buena gestión del talento humano y un buen desempeño, permitirá fortalecer la competitividad empresarial en el mercado de Sucre, mismo que hoy en día se encuentra con bastante competencia, es decir, hay muchas microempresas y micro emprendimientos desarrollándose en la ciudad, buscando un segmento para luego enfocarse en toda la población.

VIII. HIPÓTESIS

A.- Hipótesis General.

Si se implementa un modelo de gestión del talento humano en INCERMAZ S.R.L., entonces mejora el desempeño laboral.

B.- Hipótesis Específicas.

B1.- Hipótesis específica 1.

Si se implementa un procedimiento apropiado de admisión de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

B2.- Hipótesis específica 2.

Si se implementa un proceso ajustado de aplicación de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

B3.- Hipótesis específica 3.

Si se implementa un procedimiento estratégico de compensación de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral

B4.- Hipótesis específica 4.

Si se implementa programas pertinentes de desarrollo de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

B5.- Hipótesis específica 5.

Si se implementa medidas estratégicas para el mantenimiento de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

B6.- Hipótesis específica 6.

Si se implementa un proceso de monitoreo de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

IX. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es definir las variables para que sean medibles y manejables, se necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición.

CUADRO N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSION	INDICADORES	VALORES FINALES	TIPO DE VARIABLES	
VARIABLE DEPENDIENTE	Desempeño Laboral	Es la Ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas previamente establecidas	Calidad de Trabajo		Experiencia	Formación y experiencia laboral	Nominal	
					Eficiencia	Uso del tiempo para tareas	Nominal	
					Puntualidad	Carácter Orden y Eficacia	Nominal	
			Trabajo en Equipo		Motivación	Compromiso, Empatía	Nominal	
					Trabajo en equipo			
					Pro actividad	Conocimientos, habilidades		Nominal
VARIABLE INDEPENDIENTE	Modelo de Gestión de Talento Humano	Las personas constituyen el principal activo de la empresa, pues ellas son quienes provocan las decisiones, emprenden las acciones y la innovación en las organizaciones, desde esta perspectiva, la gestión de talento humano, se convierte en la herramienta ideal a través de los seis procesos de Chiavenato.	Admisión de Personas	Selección del personal	Reclutamiento	Curriculum vitae	Nominal	
			Aplicación de Personas			Procedimientos de selección	Nominal	
						Contrato Laboral	Nominal	
			Compensación de Personas	Capacitación del Personal	Evaluación al Desempeño	N° de Tareas asignadas	Nominal	
						Conocimientos y habilidades a través de evaluaciones	Nominal	
					Remuneraciones	Pago de salarios mensuales	Nominal	
						Beneficios	Incentivos	Nominal
					Desarrollo de Personas	Capacitación	Plan empresarial de formación y capacitación	Nominal
							Frecuencias de Entrenamiento	Nominal
					Mantenimiento de Personas	Seguridad en el trabajo y Calidad de vida	Programas de Seguridad	Nominal
			Calidad de vida	Nominal				
			Monitoreo de Personas	Base de Datos de trabajadores	Sistema de datos y asistencia laboral	Nominal		

Fuente: Elaboración Propia

X. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación desde el punto de enfoque mixto, pretende contribuir al desarrollo del Talento Humano para el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre, en primera instancia se aplicará la investigación cualitativa que recurrirá al contexto real y cómo se desarrolla, sacando e interpretando datos con los sujetos implicados en la investigación, cuantitativamente se adquirirá conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se reconocen y analizan los datos a través de los conceptos y variables, basada en la inducción probabilística y también deductiva.

XI. TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá un alcance EXPLICATIVO porque pretenderá demostrar que, al mejorar el modelo de gestión del talento humano, existirá un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores, en consecuencia, existe una relación directa de causa y efecto de las variables.

Asimismo, la presente investigación aplicará el enfoque DESCRIPTIVO que permitirá conocer el entorno de la empresa y a través de la misma describir y detallar las características principales de la falta de un modelo de Gestión del Talento Humano en la Empresa INCERMAZ S.R.L., misma que ayudará a profundizar el problema.

XII. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se define al método como la vía a seguir para alcanzar una meta, específicamente para elaborar un conjunto de conocimientos científicos. Cada método a usar permite tener cierto tipo de información, determina datos que se debe obtener para cada objetivo.

HISTÓRICO – LÓGICO

Se utilizará en el trabajo de investigación porque se estudia la trayectoria de los acontecimientos en el transcurrir de la historia y su evolución que va de mano con la tecnología, se analizará los hechos históricos que sirven para la óptima elaboración del modelo de gestión del talento humano de la empresa INCERMAZ S.R.L.

HIPOTÉTICO - DEDUCTIVO

Se empleará el método Hipotético deductivo para el planteamiento y comprobación de la hipótesis de investigación.

ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas.

Por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización del fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre si hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento. Este método se utilizará para la redacción de conclusiones a lo largo del trabajo para evitar redundar en detalles poco significativos, de modo que ayude tanto a la comprensión final como a la redacción de la propuesta.

INDUCTIVO

Permitirá realizar estudios de datos particulares, del diagnóstico de la situación actual de la empresa INCERMAZ S.R.L. en sus variables de gestión del talento humano con relación al desempeño laboral, permitiendo efectuar generalizaciones y relaciones, lo que posibilitará diseñar un modelo de gestión.

BIBLIOGRÁFICO

Permitirá la directa recopilación de información relacionada al tema de investigación en libros, folletos, revistas, Internet y otros para asumir lo más conveniente y refrescar en la investigación.

HISTÓRICO

Permitirá revelar la evolución del objeto en el desarrollo histórico a nivel local y nacional; la situación actual del talento humano en la empresa INCERMAZ S.R.L., su importancia con relación al desempeño laboral de los trabajadores.

ESTADÍSTICO

El Método Estadístico cumplirá una función muy importante, ya que contribuirá a determinar la muestra a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer

generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Este método permitirá clasificar, calcular, analizar y resumir información, se aplicará específicamente en la parte del diagnóstico para la obtención de resultados de la investigación.

XIII. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- Entrevistas

Se aplicará a los propietarios de la empresa INCERMAZ S.R.L. objeto de estudio, lo que permitirá realizar el diagnóstico pertinente. Asimismo, se efectuarán entrevistas a la gerencia y al área administrativa y de recursos humanos, para comparar las insuficiencias o atributos diferenciales del desempeño laboral.

- Encuestas

Se utilizará esta técnica esencialmente con el propósito de obtener información acerca del tema seleccionado para la investigación, la encuesta permitirá la recolección de información por medio de un cuestionario prediseñado. Para la recopilación de la información empírica se utilizará la encuesta estructurada, la cual se aplicará a los trabajadores de la empresa INCERMAZ.

XIV. HERRAMIENTAS

- Guías de entrevista.

Conforme al listado obtenido se efectuará la entrevista al Gerente General de INCERMAZ S.R.L. y al área de Recursos Humanos para obtener información sobre el desempeño laboral que la empresa está cursando.

- Cuestionario

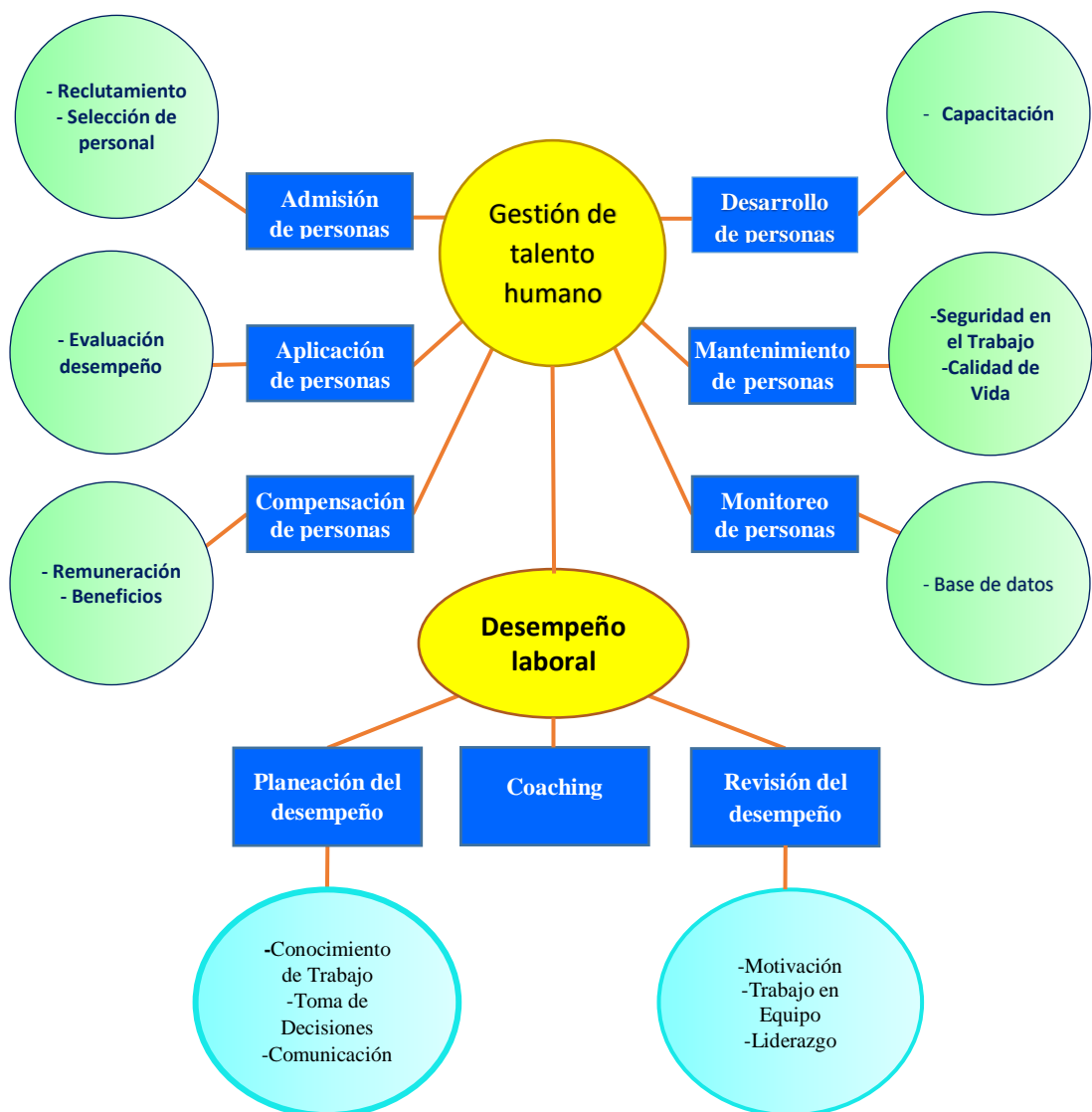
El cuestionario se realizará a los trabajadores de la empresa, tanto al personal de planta como a la parte administrativa, para recopilar la información exacta se realizarán preguntas de tipo cerradas y así se obtendrá respuestas más concretas, las preguntas serán en escala Likert (Nunca, A veces, Muchas veces, Siempre), de esta manera nos permitirá medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga y se obtendrá información sobre el objeto de estudio.

CAPÍTULO I

MARO TEÓRICO

El marco teórico que exponemos en esta investigación proporcionará al lector una idea más clara acerca del tema de estudio, comprende los antecedentes, en donde se menciona el origen, las aportaciones y la conceptualización para el desarrollo del trabajo.

DIAGRAMA N° 1
Modelo Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia con Base en Chiavenato 2015

1.1. MODELO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El Autor CHIAVENATO, indica “Gestión de talento humano es el comportamiento de los trabajadores enfocados en los diversos procesos que se emplean para desarrollar el crecimiento de las organizaciones con un amplio conocimiento del talento humano”.²

Hoy en día los gerentes de las empresas deben enfocarse en la gestión de talento humano, que se centra en el desempeño del talento humano y se aplica de manera eficiente para un mejor desempeño laboral, donde los trabajadores son el fuerte pilar de toda organización, por ende se les debe motivar, se les debe estimular para que realicen de buena manera las actividades encomendadas.

También se debe tomar en cuenta de manera clara, que el personal de las organizaciones trabaja en conjunto para el crecimiento constante de las organizaciones en cuanto al aumento de sus ingresos.

Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño³.

Vásquez, afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa, donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales y el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.⁴

Mora, resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas, donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”⁵.

² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág. 10

³ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, editorial Mc Graw Hill, (2015), pág., 18,20

⁴ Vásquez 2018

⁵ Mora 2012

Administración de Recursos Humanos.

Para el Autor Chiavenato, la administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad de las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como cultura que exigimos en cada organización.

Para el Autor Alles, la administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/ contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir a los empleados.⁶

Importancia de los Recurso Humanos

Chiavenato, Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las antiguas y pasadas tradiciones, y se concentró en el presente, con ello; provocó que el conservadurismo y la preservación de status dieran pasó a la innovación y al cambio de hábitos en la manera de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos⁷.

1.1.1 Objetivos del modelo gestión talento humano

El Autor CHIAVENATO, “Que los objetivos del modelo de talento humano deben desarrollarse de manera que se ejecuten en el transcurso de las operaciones de las organizaciones”.⁸

- Proporcionará competitividad a la organización.
- Suministrará a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Establecerá políticas, éticas y desarrollará comportamientos.
- Administrará el cambio.
- Permitirá el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

⁶ M. Alles. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Granica. (2006), Pag.,35

⁷ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, editorial Mc Graw Hill. (2015).

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pag.12

Como se puede ver la gestión de talento humano es de suma importancia gracias a la eficiencia y eficacia de los empleados de una organización que ayudaran al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.1.2 Importancia del modelo de gestión de talento humano

En la actualidad la implementación de un modelo gestión de talento humano es importante para que mantengan el desempeño laboral y motivar al capital humano de las organizaciones para evitar la rotación de los empleados encaminando al éxito organizacional.

1.1.3 Funciones del modelo de gestión de talento humano

El Autor CHIAVENATO, menciona “Son las debidas funciones que desarrollan los trabajadores en las diferentes áreas de la organización en las que se implementan.”⁹

Dirección: Realizar los procesos para que las actividades se cumplan de acuerdo a lo propuesto.

Empleo: Contar con el personal adecuado para que cumplan con las actividades funcionales de la empresa.

Servicios sociales: Saber resolver los problemas que se puedan suscitar sin que terceras personas salgan afectadas.

Relaciones laborales: Tener una estrecha relación entre los compañeros de trabajo dentro de una organización.

Administración del personal: El personal que ingresa a las organizaciones deben de ser tratados adecuadamente.

1.2 ESTRUCTURA DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El autor Ávaro con respecto al Modelo “El Ser y el Hacer” menciona “Que se presentan tres vertientes, la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente. La segunda está relacionada con el desarrollo personal donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pag.,17

valores y el proyecto de vida de los trabajadores. La tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación de yo con los otros por la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder de desarrollar una inteligencia emocional óptima.”¹⁰.

DIAGRAMA N° 2

Modelo de gestión de talento Humano “El Ser y Hacer”



Fuente: Ávaro, Dante, (2010)

En el modelo de gestión de talento humano El ser y el hacer está compuesto por el entorno organizacional, la planeación estratégica personal y las relaciones referentes al ambiente laboral que se enfoca en el talento humano dentro de las organizaciones.

1.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

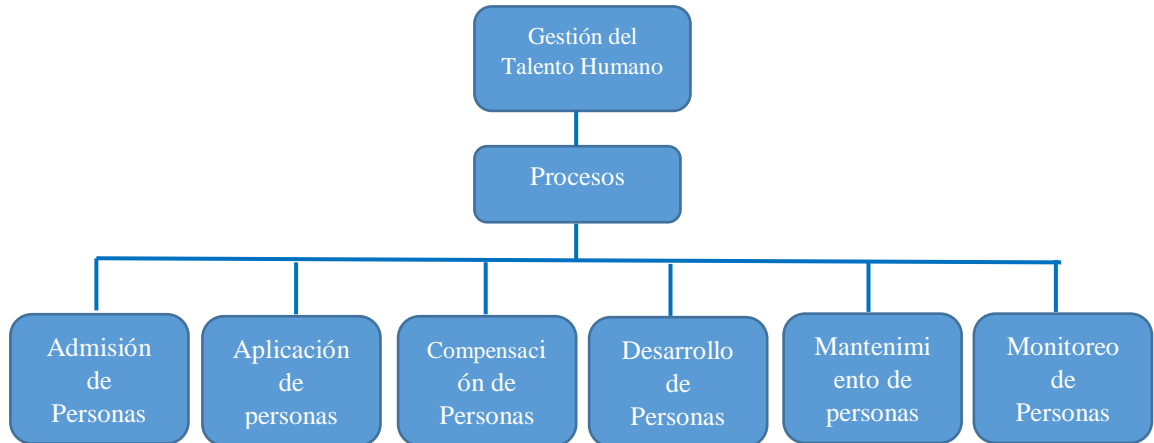
Según Idalberto Chiavenato citado anteriormente, la Gestión de talento Humano de una organización debe realizar una serie de actividades para la administración eficiente; cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal, de las cuales se detallan a continuación:¹¹

¹⁰ Dante Ávaro. Gestión del talento humano. s.l.: Conacyt, 2010, pág. 38

¹¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración. séptima edición. México: Mc Graw Hill, 2012, 1 pág., 25

DIAGRAMA N° 3

Seis procesos de la Gestión de Talento Humano



1.3.1 Admisión de Personas

El Autor CHIAVENATO, menciona “Admisión de personas se refiere al ingreso de los postulantes a las organizaciones para que ocupen un cargo en el que reflejan las cualidades que posee.”¹²

La admisión de personas es el reclutamiento de nuevas personas que cumplan con los requisitos de las organizaciones en cuanto a las funciones que van a desarrollar de acuerdo al cargo que será desempeñado además esto se realiza porque la organización necesita tener un personal administrativo y operativo altamente calificado para realizar las actividades que se les designe los mismos que demostrarán sus habilidades para llegar a contratar de sus servicios. En este proceso incluye subprocesos los cuales corresponden al reclutamiento y selección del personal.

1.3.1.1 Reclutamiento del personal

El Autor CHIAVENATO, menciona “El reclutamiento es el conjunto de medios y procedimientos orientados a traer postulantes que estén calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de una organización.”¹³

¹² Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración. séptima edición. México: Mc Graw Hill, 2012, pág. 5

¹³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág., 105.

El reclutamiento es uno de los procesos que deben tener en cuenta las organizaciones al momento de contratar a las personas que lleguen a conformar parte fundamental de apoyo en su crecimiento, mediante la relación de la búsqueda de nuevos trabajadores que tengan las características idóneas para los puestos que estén por ocupar, con la participación activa y pertinente del profesional responsable del área de talento humano, por consiguiente, es imprescindible seguir un sin número de actividades que garanticen un buen proceso de reclutamiento, como son por ejemplo las entrevistas, mediante las cuales se podrá conocer los conocimientos del postulante.

Los medios de reclutamiento corresponden al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos, se dividen en dos:

1.3.1.1.1 Tipos de reclutamiento

a) Reclutamiento interno:

Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de transferencia de personal, ascenso o transferencia con ascenso.

b) Reclutamiento externo:

Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de distintas técnicas de reclutamiento, para posteriormente someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae debidamente actualizado a los responsables de la organización.

c) Reclutamiento mixto:

Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de rellenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero interno y luego externo o simultáneo.

1.3.1.2 Selección de Personal

El Autor Chiavenato, menciona “Selección es el proceso mediante el cual una organización realiza con el fin de captar candidatos que cubran con las vacantes.”¹⁴

La selección del personal ayudará a que las organizaciones elijan a los postulantes idóneos que cumplan con los requisitos que buscan para cubrir un puesto de trabajo, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de las empresas.

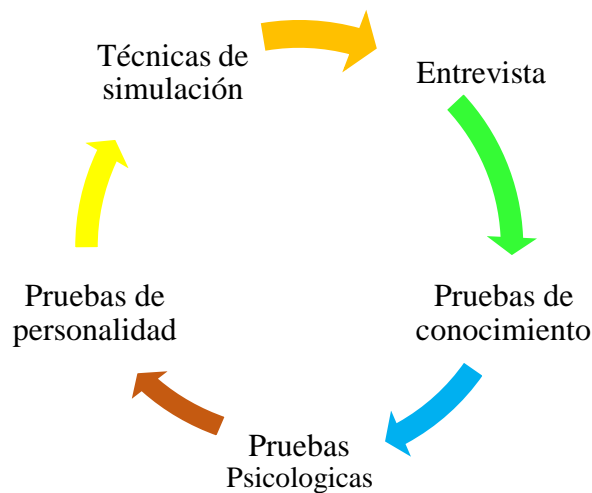
1.3.1.2.1 Técnicas de selección de las personas

El Autor Chiavenato, indica “Las técnicas de selección se emplean para conocer e identificar las cualidades de los postulantes de una manera rápida.”¹⁵

Las técnicas de selección ayudan a que las personas encargadas de seleccionar al personal implementen cualquiera de estas técnicas para contratar al personal idóneo.

A continuación, se da a conocer las cinco técnicas de selección que se deben realizar:

DIAGRAMA N° 4
Técnicas de Selección



Fuente: Idalberto Chiavenato

¹⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág. 135.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág. 140.

Entrevista: Esta técnica es la más común en todas las organizaciones en la que de manera directa se trata con los aspirantes que deseen ocupar la vacante donde el entrevistado realiza preguntas que necesita saber.

Pruebas de conocimiento: Se desarrollan para saber el grado de capacidad y habilidades del aspirante de acuerdo al cargo que se va a ocupar a la vez permite comprobar su desempeño.

Pruebas psicológicas: Es una prueba que refleja el comportamiento mediante un examen.

Pruebas de personalidad: Mediante esta prueba se mide el grado de personalidad de los aspirantes que permite conocer su estabilidad emocional.

Técnicas de simulación: Esta técnica se emplea para de esta manera el aspirante realice ciertas actividades relacionadas con el cargo que desempeñará.

1.3.2 Aplicación de Personas

División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos (puede comprenderse también como la elaboración de manuales de funciones), orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Para el Autor Ibañez, es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado.¹⁶

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

El Autor Chiavenato, menciona “La aplicación de las personas es un proceso que realizan para desarrollar las funciones en el que se establece los diseños de los cargos y a orientar a la evaluación del desempeño.”¹⁷

¹⁶ M. Ibañez. Administración de recursos humanos en la empresa, 1a Edición. Lima Perú, San Marcos, (2009) Pág., 225

¹⁷ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración. séptima edición. México: Mc Graw Hill, 2012, pág. 5

El proceso de aplicación de las personas corresponde a asignar y posicionar al personal en sus actividades en las organizaciones en donde les explicarán los diseños de cargos que deben desarrollar.

1.3.2.1 Descripción de puestos

El Autor Chiavenato, menciona “La descripción de puestos son las funciones o actividades que deben realizar los trabajadores de las organizaciones con responsabilidad.”¹⁸

La descripción de puestos designa las actividades a cada uno de los trabajadores para que sepan desempeñarlas adecuadamente el cual consta que no más debe realizar el trabajador mediante la supervisión de un superior.

1.3.2.2 Evaluación de desempeño

El Autor CHIAVENATO, menciona “La evaluación de desempeño también conocida como calificación de méritos se realiza a los trabajadores de las organizaciones como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento”¹⁹

La aplicación de la evaluación de desempeño proporciona una descripción confiable de manera que el empleado realiza sus labores y cumple con cada una de sus responsabilidades encomendadas.

1.3.2.2.1 Métodos de evaluación del desempeño

Existen dos métodos para la evaluación del desempeño los cuales son:

Evaluación participativa por objetivos: Este método trata específicamente de reconocer que objetivos se realizaron y como poder elevar el desempeño de los trabajadores de las organizaciones.

Evaluación 360°: También conocida como evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los empleados en una organización mediante la retroalimentación.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010 pág. 225

¹⁹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010pág. 241

Los principales usos de la evaluación de 360° se basan para medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo para un adecuado desempeño.

1.3.3 Compensación de las Personas

División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

El Autor Chiavenato, indica “La compensación de personas es un proceso que se utiliza para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales que incluyen recompensas, remuneraciones, beneficios.”²⁰

La compensación del personal constituye los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los colaboradores de la organización por el reconocimiento de su trabajo por ende constituye un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión.

1.3.3.1 Remuneración

Para el autor Chiavenato, indica “Es una retribución a cambio de realizar las actividades laborales dentro de una organización que permita al colaborador desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto satisfaciendo sus necesidades.”²¹

La remuneración se refiere a la cancelación que se efectúa a los trabajadores de las organizaciones por consecuencia del trabajo que desarrollan de manera eficaz y eficiente.

1.3.3.1.2 Formas de remuneración

Remuneración Básica: Es el sueldo básico que se le otorga a un trabajador por sus servicios.

Remuneración directa: Es el sueldo que tiene relación al cargo que ocupa el trabajador en una organización.

Remuneración indirecta: Son los beneficios que reciben por igual todos los trabajadores sin tener en cuenta el cargo que realice como es el pago de horas extras.

²⁰ Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la Administración. séptima edición. México: Mc Graw Hill, 2012, pág. 6

²¹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010 pág. 281

1.3.3.2 Incentivos

Para el Autor Chiavenato, “Los incentivos se aplican a los trabajadores de las organizaciones que la componen por el mérito del desempeño realizado en las diferentes áreas y contribuir con estos factores.”²²

Los incentivos se tienen que tener en cuenta para ser otorgados a los trabajadores por el esfuerzo y desempeño laboral que cumplen por sus funciones de manera acorde.

1.3.3.3 Beneficios

Los beneficios sociales son atributos, facilidades que las organizaciones brindan a sus empleados con la finalidad de mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

1.3.3.4 Tipos de beneficios

Beneficios legales: Son los beneficios que por ley les corresponde a los trabajadores por el desempeño de sus actividades.

Beneficios espontáneos: Son aquellos beneficios que los propietarios de las empresas desean otorgar de acuerdo a su alcance como transporte, alimentación, préstamos, bonificaciones.

1.3.4 Desarrollo de Personas

División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración es con el objetivo de revitalizar nuevas proyecciones en la preparación del talento humano para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador.

Para el Autor Cenzo y Robbins, es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización.²³

²² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010 pág. 315

²³ Robbins De Cenzo. La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de, Huamanga. Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú, 2008.

Para que los trabajadores tengan éxito dentro de la organización deben capacitarse y desarrollarse en tecnología de punta y en habilidades relevantes para desempeñar sus funciones actuales y futuras.

Para esto, los profesionales de administración de recursos humanos deben conocer los métodos de los adultos, relacionar la capacitación con los propósitos de la organización y evaluar los resultados.

El Autor Chiavenato, menciona “El desarrollo de las personas son procesos que se realiza para elevar el aprendizaje de los trabajadores para tener un mejoramiento continuo del desempeño.”²⁴

Además, es un proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional de los colaboradores, los mismos que son una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos.

1.3.4.1 Capacitación

El Autor Idalberto Chiavenato, menciona “Es un medio que se utiliza para tener a los empleados de las organizaciones actualizados en sus conocimientos para el desempeño eficiente de sus actividades en el cargo que lo realiza.”²⁵

Las capacitaciones dentro de una organización son de gran apoyo en lo que se refiere al desempeño laboral de los trabajadores para impulsar el aprendizaje y al logro de los objetivos organizacionales.

1.3.4.2 Cultura organizacional

La relación que exista entre los colaboradores de una organización en cuanto a que no exista algún tipo de discriminación con el fin de cumplir a cabalidad con las actividades encomendadas.

La cultura organizativa puede facilitar conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento.

²⁴ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración. séptima edición. México: Mc Graw Hill, 2012 pág. 6.

²⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág., 369.

1.3.4.3 Clima organizacional

Se refiere a las características del medio ambiente en que los trabajadores se desempeñan o desenvuelven también las condiciones de su entorno laboral que influyen en las actividades que realizan.

1.3.4.4 Comunicación

Proceso mediante el cual se intercambia información con los miembros de la organización con el fin de tener una comunicación efectiva y sin conflictos con los demás.

1.3.5 Mantenimiento de Personas

División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

El Autor Chiavenato, indica “Este proceso corresponde a tener satisfechos a los trabajadores que conforman la organización en el cual el clima organizacional sea el más agradable para ejecutar las actividades laborales.”²⁶

Se relaciona con los trabajadores que son el talento humano de una organización, por ende hacen que funcionen favorablemente y así obtengan resultados positivos, para ello, en las entrevistas laborales al momento de contratar al personal se debe seleccionar a los más idóneos, manteniendo conformes a los trabajadores existentes de las organizaciones.

1.3.5.1 Higiene Laboral

Es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental que los trabajadores deben seguir con el fin de que los puestos de trabajo de una organización se mantengan limpios para que puedan realizar sus actividades sin ningún inconveniente, preservando riesgos de salud inherentes a las tareas asignadas y al ambiente físico donde se ejecutan.

²⁶ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág. 439

1.3.5.2 Seguridad en el trabajo

Con la implementación de la seguridad en el trabajo busca que no exista ningún accidente dentro de la empresa de esta manera salvaguarda a los empleados mediante estas medidas.

1.3.5.3 Calidad de vida

Refleja el compromiso de trabajar en conjunto, por ende se atribuye los beneficios que les corresponde por generar cambios empresariales con el fin de cumplir con los objetivos.

1.3.6 Monitoreo de Personas

División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

El Autor Chiavenato, indica “Este es el último proceso que se desarrolla en las organizaciones correspondientes al modelo de gestión de talento humano en el que supervisan que los trabajadores realicen cada una de las actividades.”²⁷

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de los trabajadores, mediante un adecuado registro y de esta manera poder verificar los resultados alcanzados, como efecto del seguimiento realizado en el ejercicio de las funciones designadas, a la espera de que las mismas, debidamente supervisadas, se desarrollen de buena manera.

1.3.6.1 Base de datos

Para el Autor Chiavenato, “Es un registro del personal actual y anterior que han desempeñado sus labores en las organizaciones para que en un tiempo determinado en caso de que necesiten sus servicios utilicen la base de datos.”²⁸

La base de datos es imprescindible dentro de una organización en caso de algún inconveniente como la de contratar a un nuevo personal se apoyen en el registro del personal.

²⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág., 503

²⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. octava edición. México: Mc. Graw Hill, 2010, pág., 507

DIAGRAMA N° 5
Base de datos



Fuente: Idalberto Chiavenato

1.3.7 Clima Organizacional

El autor Saúl Montoya, menciona “Se relaciona con el personal de la organización en el cual se identifica el medio ambiente en el que desempeñan sus actividades.”²⁹

Para el autor José Castillo Aponte. Menciona “El clima organizacional es el ambiente laboral que existe entre los miembros de la empresa y se relaciona con la motivación que logra satisfacer las necesidades.”³⁰

El clima organizacional es indispensable en todas las empresas sea el adecuado y así tengan un clima laboral agradable donde realicen las actividades y tengan una relación favorable con los demás miembros de la organización enfatizándose en el desempeño constante.

²⁹ Saúl Montoya. Administre su empresa, de la estrategia a la práctica Recursos Humanos. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A, 2011.pág. 42

³⁰ José Castillo Aponte, [En línea] [Citado el: 10 de noviembre de 2015.] https://books.google.com.ec/books?id=1aXmDqJpEc8C&dq=clima+organizacion+al+y+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

1.3.7.1 Funciones del clima organizacional

El Autor Saúl Montoya, Indica a continuación se detallan las funciones que hay que tener presente en el clima organizacional.³¹

Empuje: Es el esfuerzo que hace que la organización cumpla con los objetivos siempre y se enseñe con el ejemplo.

Intimidad: Que exista una amistad entre los trabajadores de confiabilidad

Recompensa: Es un factor en el que los trabajadores esperan que sean gratificado por realizar bien las cosas.

Apoyo: Trabajar en conjunto con los demás trabajadores y brindarse el apoyo mutuo entre todos.

Responsabilidad: Saber que deben tomar las decisiones para cumplir con el trabajo en el menor tiempo posible sin ninguna excusa.

El clima organizacional se refleja la comunicación de los trabajadores dentro de la empresa en el que se establece si existe o no un buen clima laboral entre todos miembros para determinar ciertos factores de estimación además puede generar negatividad y de esta manera provocar una renuncia.

1.3.7.2 Factores del clima organizacional

a) **Liderazgo:** Dentro de una organización el liderazgo es fundamental puesto que el líder guía a los trabajadores para que cumplan con las metas establecidas.

b) **Comunicación:** Es importante en las organizaciones que se mantenga una comunicación estable y de esa manera reconocer las necesidades de los trabajadores.

c) **Toma de decisiones:** Es un proceso donde existen alternativas que deben tomar en cuenta los gerentes de las organizaciones para llegar a una solución.

d) **Relaciones interpersonales:** Son aquellas interacciones que existen entre los trabajadores de las organizaciones en diferentes circunstancias laborables.

³¹ Saúl Montoya. Administre su empresa, de la estrategia a la práctica Recursos Humanos. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A, 2011.pág. 43

e) **Motivación:** Es uno de los factores que determina el comportamiento de los empleados.

Existen varios factores que influyen en el clima organizacional de una empresa en la que se determina el factor interno como externo aquellos que son considerados claves para el éxito de la organización y de los empleados.

1.3.8 Comportamiento Organizacional

El autor Robbins Stephen, Timothy Judge, mencionan “El comportamiento organizacional es el estudio que se encarga de identificar el impacto que los miembros tienen acerca del comportamiento en las empresas con el fin de buscar la eficacia de las organizaciones.”³²

Para el Autor Saúl Montoya, “Es el estudio que influye en las formas del comportamiento laboral de los trabajadores de las organizaciones en el medio laboral.”³³

El comportamiento organizacional en las organizaciones se refiere a la conducta individual de cada uno de los trabajadores los mismos que tienen contacto grupal con los demás con el fin de cumplir con las actividades y el crecimiento de las empresas.

1.3.8.1 Principales fuerzas del comportamiento organizacional

La autora Martha Alles, Menciona “Las cuatro fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional, entre las cuales se identifican a las personas, el entorno, la estructura y la tecnología.”³⁴

Las fuerzas que conforman el comportamiento organizacional ayudan en el crecimiento de las organizaciones y obviamente en el desempeño de los trabajadores en sus distintos puestos de trabajo.

En donde es imperativo tener en cuenta como apoyo a esas cuatro fuerzas debidamente vinculadas.

³² Stephen, Robbins, Judge Timothy. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación, 2012, Pág., 40.

³³ Saúl Montoya. Administre su empresa, de la estrategia a la práctica Recursos Humanos. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A, 2011, Pág., 27.

³⁴ Martha Alles. Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica, 2011, Pág. 25

1.3.8.2 Variables Dependientes del comportamiento organizacional

Productividad: Una empresa es productiva al aplicar la eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia en cumplir con las metas y así conseguir el crecimiento de las organizaciones.

Ausentismo: Las organizaciones deben tener en cuenta el ausentismo de los trabajadores en casos de emergencias de manera que estén preparados para afrontar la sustitución del personal en el puesto.

Satisfacción en el trabajo: Es la recompensa que los trabajadores reciben por el esfuerzo laboral que realizan en las diferentes actividades es decir el grado de conformidad en los puestos de trabajo dentro de una organización.

1.3.8.3 Variables independientes del comportamiento organizacional

Variable individual: Son los valores que los integrantes de las organizaciones poseen y que con el pasar del tiempo pueden ser cambiadas por las organizaciones y se reflejara en el comportamiento.

Variable grupal: Los miembros de una organización tienen que convivir con las demás personas las cuales se comportan de diferente forma al estar en estos grupos para no ser excluidos.

Variable de sistemas de organización: Los integrantes que serán parte de una organización tendrán en cuenta todo lo referente a la organización dará un impacto el cual se analizará.

1.3.9 El Empowerment

Concepto básico: Empowerment significa empoderamiento, en términos sencillos y prácticos es darle más poder a la gente, delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo, con menos barreras en la ejecución de mejoras y en la solución de conflictos.³⁵

³⁵Empowerment (2013), Recuperado 6 de diciembre 2017 en <http://enriquecetupsicologia.com/articulos/1460/empowerment-definicion/>

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsable de su propio trabajo. Empowerment: Significa que los empleados, administradores y equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir necesariamente la autorización de sus superiores.

La idea en que se basa el Empowerment es que quienes se hayan relacionado directamente con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que posee las actitudes requeridas para ella. Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad y para que esto pueda llevarse con éxito en una empresa, debe pasar por un proceso que consta de 3 claves.

La primera clave, compartir información con todos. Esta fase para facultar a los empleados implica que el gerente no debe de esconder información a los empleados, por más delicada que sea, de esta forma los empleados se sienten y actúan con más responsabilidad; al mismo tiempo al sentir que la gerencia le tiene más confianza al no negarles y brindarles la información que antes solo la manejaba la gerencia, desempeñan sus actividades con entusiasmo, se fomentará la confianza en toda la organización

Esta clave también va enfocada a nuestro objetivo primordial, “el acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional”. De igual manera estimula a los empleados para actuar como si fueran los dueños de las empresas.

La segunda clave, crear autonomía por medio de las fronteras. Esta segunda clase nos dice que sin normas que sirvan de guía los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados. Las fronteras tienen la facultad de canalizar la energía en una determinada dirección.

En palabras claras esta clave para facultar a los empleados, nos ayuda a que los empleados identifiquen sus metas, hasta dónde llegan sus responsabilidades, cuáles son sus papeles en la empresa, sus propósitos, valores, y de esta forma no dejar actividades o trabajos sin cumplir.

La tercera clave, reemplazar la jerarquía con equipos auto dirigidos. Para explicar esta fase, primero expliquemos que son los equipos autos dirigidos; son un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin.

Entonces esta última clave nos dice que los gerentes deben dejar a los empleados tomar algunas decisiones, que anteriormente sólo las tomaban las personas con puestos gerenciales; los gerentes sólo deben ser un apoyo y empezar a actuar como facilitadores y entrenadores, muchas de las veces deben quedarse quietos y no hacer nada, permitiendo que los trabajadores se autorregulen por sí mismos.

Hay muchos beneficios cuando se forman equipos autodirigidos, entre los más relevantes están:

- El aumento de satisfacción en el empleo
- Cambio de actitud de “tener que hacer las cosas” a “querer hacer las cosas”
- Mayor compromiso de los empleados
- Mejor comunicación entre los empleados y gerentes
- Proceso más eficiente de toma de decisiones
- Calidad mejorada
- Costos de operación reducidos
- Una organización más rentable³⁶

Estas tres claves son parte del proceso para liberar el potencial interno que lleva la gente.

La última clave para lograr todo ésto es persistir en la creencia del proceso de facultar y empoderar a los empleados.

1.4 DESEMPEÑO LABORAL

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia.

³⁶ Ken Blanchard. Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, editorial grupo norma., 2011, Págs., 32, 36, 42,44.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionadas con la personalidad y con la inteligencia, como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.³⁷

1.4.1 Definición del desempeño laboral

El Autor Robbins, define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización.³⁸

Para los Autores Araujo y Leal, el desempeño laboral depende y se mide en varios factores: conocimientos, habilidades, características o competencias pertenecientes a las capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo.³⁹

Los Autores Tejedor y García, señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.⁴⁰

El desempeño se relaciona con cada una de las características y cualidades que se implementa para desempeñar las habilidades y destrezas de los trabajadores que al final refleja los resultados en cuanto a la satisfacción del cumplimiento.

El Autor Castellanos se refiere a las características de las Fases del Ciclo de Gestión del Desempeño:

a) Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

b) Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, apoyando y reforzando el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

³⁷Talento Humano. 2016, Recuperado el 6 de diciembre 2017 en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

³⁸ S. Robbins., P. Administración, 5a Edición. México: Prentice-Hall. 2005.

³⁹ M. C Araujo & M. Leal Guerra, Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). (2007)

⁴⁰F. J. Tejedor & García Valcárcel. Evaluación del desempeño docente. Revista Española de Pedagogía, 68(247), 439-459. 2010

c) **Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo, para analizar las tendencias del desempeño, identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente. De ser necesario deberá segmentarse el período y ser igualmente evaluado por los diferentes jefes.

El desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las funciones específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.⁴¹

Para el Autor Chiavenato, es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.⁴²

Es decir, el desempeño es el resultado final de una actividad, la cual consiste en constantes horas de realización y práctica. En una organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

1.4.2 Elementos del desempeño laboral

Los elementos del desempeño laboral llevan un sin número de conocimientos de acuerdo al cargo y en el que se fortalecerán los conocimientos anteriores de los trabajadores en

⁴¹ Gestión laboral 2016, Recuperado 6 de diciembre 2017 en https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral. Castellanos. Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones. 2011. Recuperado 6 de diciembre 2017 en <http://www.gestiopolis.com/concepcionesgestion-desempeno-organizaciones/>

⁴² Idalberto Chiavenato 2015 Pag.,56

todo el desempeño laboral se debe seguir los factores que incluyen para elevar el rendimiento de los trabajadores.

1.4.3 Importancia del desempeño laboral

Es importante que los trabajadores realicen el trabajo con ética profesional y/o laboral, en correspondencia al cargo que ejercen, en el que deben demostrar permanentemente su buen desempeño laboral ante los demás miembros; por ende las organizaciones tienen que tener en cuenta el rendimiento laboral.

1.4.4 Factores del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto, Chiavenato expuso: El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

Factores actitudinales: puntualidad, iniciativa, compromiso, creatividad, capacidad de realización.

Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, liderazgo⁴³

1.4.5 Administración y planeación del desempeño.

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.⁴⁴

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros demuestran que en las compañías en las que se aplican sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los

⁴³ Idalberto, Chiavenato. Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones", McGraw-Hill, México, D.F, 367 pp. 2011

⁴⁴ Julio Cartagena, Jorge Lorenzo. Ciclos formativos y cuerpo de profesores técnicos de formación profesional. España: MAD S.I, 2011, pág., 105

administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área y que permitirán monitorear a los empleados.

Desarrollo: Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa.

Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Retroalimentación: La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación, para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo, con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación: En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

Feedback o retroalimentación:

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas: Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc.

Comunicación: Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

Documentación: Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores.⁴⁵

1.4.6 Medición o revisión del desempeño.

Según Chiavenato, el término medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa. Para poder medir el desempeño, necesita ser evaluado a través de adecuados indicadores.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, por lo tanto, en el cumplimiento de la misión organizacional. Entonces, deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño, que ayude o haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, desde el más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

1.4.7 Variables que afecta el desempeño laboral.

Chiavenato, el desempeño laboral es la apreciación, más o menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la **calidad de su trabajo** en un contexto organizacional y de industria.⁴⁶

➤ Estilo de liderazgo

⁴⁵ Julio Cartagena, Jorge Lorenzo. Ciclos formativos y cuerpo de profesores técnicos de formación profesional. España: MAD S.I, 2011, pág., 108

⁴⁶ Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano, editorial Mc Graw Hill, 2015, pág., 250

- La carga de trabajo producto de la distribución de tareas
- Los estándares mal diseñados
- La selección
- Retroalimentación
- Punto de vista del trabajador

1.4.8 Evaluación del desempeño.

Para el Autor Chiavenato, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna⁴⁷

Toda evaluación es un proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, informes de avance, evaluación de eficiencia en las funciones.

Koontz y Heinrich. Señalan que la evaluación del desempeño es la base para que el administrador defina a empleados candidatos a futuras promociones. Evalúa sus capacidades y limitaciones, donde se señala si las tareas realizadas se hacen de la manera correcta y debe ser parte integral de un sistema de administración que tienda a mejorar la producción de una empresa.⁴⁸

Pereda y Berrocal. Puntualizan sobre el sistema de evaluación del desempeño, como un conjunto de elementos que definen el grado en que los individuos contribuyen al logro de estándares demandados por el cargo o puesto, así como también para los objetivos de la organización; proporcionándoles acciones necesarias para el desarrollo profesional y personal, y de esta forma aumentar su participación futura en los niveles de productividad anhelados.⁴⁹

⁴⁷ Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano, editorial Mc Graw Hill, 2015, Pág., 235

⁴⁸ H. Koontz & H. Wehrich. Administration. Una perspectiva global 12a Edición. México: McGraw-Hill, 2004. Pág. 56

⁴⁹ Pereda y Berrocal. Administración. Una perspectiva global 12a Edición. México: McGraw-Hill., 1999 Pág. 69

1.4.8.1 Métodos de evaluación.

Baldeon. Señala que es de suma importancia que todos los empleados, gerentes, directores, jefes y supervisores estén educados en cuanto a los métodos específicos que van a utilizar para evaluar a los subordinados, para que cualquier entrevista de evaluación y acción correctiva que surja de esto, esté fundamentada.⁵⁰

Robbins. Comenta sobre tres conjuntos de criterios más importantes para la evaluación del desempeño:

Resultados de las tareas individuales: donde la gerencia debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados de forma individualizada. En este caso, si lo que cuenta son los fines y no los medios.

Comportamiento: en esta evaluación se consideran los resultados concretos atribuibles a las acciones del empleado. Por ejemplo, los informes entregados a tiempo o el estilo de liderazgo adoptado por el empleado.

Rasgos: se le conoce como el conjunto más débil de los criterios pero que se utiliza mucho en las empresas; conocido como los rasgos individuales, como son: buena actitud, seguridad, fiabilidad, cooperación, por citar algunos.⁵¹

Daft y Marcic. Comentan que la administración de recursos humanos se enfoca en dos cosas para hacer de la evaluación del desempeño; una fuerza positiva dentro de la organización.⁵²

- La evaluación exacta del desempeño asociada al desarrollo y la aplicación de sistemas, tales como las escalas de calificaciones.
- La capacitación de los administradores, al usar las entrevistas de evaluaciones del desempeño en una forma eficaz, también para que sirva de retroalimentación, refuerce el buen desempeño y motive el desarrollo profesional del empleado en su desempeño futuro.

⁵⁰S. Baldeon. Propuesta para la implementación de subsistemas de evaluación de desempeño y capacitación para la administración de la empresa Metal Decor-Art de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo (grado de tesis no publicada) Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. 2004, Pág. 52

⁵¹S. Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional 5a, Edición. México: Prentice-Hall. .1998, Pág. 68

⁵²R. L Daft., & D. Marcic.,. Introducción a la administración 4a Edición. México: Thompson.2006, Pág. 98

1.4.8.2 Elección del método para evaluar

Rodríguez. Señala que una organización, independientemente de cuál sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño; debe contar con uno que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño. Además, este método relacionado con el trabajo tiene que ser práctico, para no generar complicaciones y mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño. Mencionando adicionalmente, normas y medidas del desempeño para reducir problemas de ineficiencia.⁵³

Normas de desempeño: son niveles ya establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto.

Medidas de desempeño: son las conductas que determinan el buen desempeño del empleado. Dentro de esta medida se encuentran las medidas objetivas y las medidas subjetivas del desempeño.

1.4.9 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño

Asimismo, se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él.⁵⁴

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que, si bien es cierto, el desempeño del individuo en gran parte depende de él, pero no recae en su persona únicamente, sino que también influye el desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente.

El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, a investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación, más les ha interesado la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales.

⁵³V. Rodríguez. Administración moderna del personal. 7a Edición. México: Cengage Learning, 2007, Pág. 59

⁵⁴V. Rodríguez. Administración moderna del personal. 7a Edición. México: Cengage Learning, 2007, Pág. 82

Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño.

1.4.10 Fines e importancia de la formación y el desarrollo

La mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarlo a través de la mejora del rendimiento de recursos humanos. Sin embargo, se considera que generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden en una proporción del tres al uno.

Esta consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando así su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

1.4.11 Desempeño laboral inadecuado.

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir al potencial humano bajo su dependencia, en personal con un desempeño de excelencia.

El desempeño depende de varios factores trascendentes, tales como:

- **Aspectos tecnológicos** (herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo).
- **Procedimientos administrativos** (políticas de la empresa, procedimientos)
- **Aspectos culturales** (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa)

También existen factores que dependen únicamente del empleado, tales como:

- **Conocimiento:** La persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un buen trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber

acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes, así como sus estrategias empresariales y otros.

- **Habilidades:** Este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Personalidad:** Se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- **Compromiso:** Se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo, tanto en el clima laboral como en su grado de capacitación.

1.4.12 Como mejorar el desempeño laboral

Para dar solución a un desempeño laboral inadecuado es necesario llevar a cabo una nueva planeación en el departamento de recursos humanos y consecuentemente en toda la organización, ya que ésta determinará cuáles son los principales focos rojos en la organización, llevando a cabo una planeación directa de las medidas y metodologías a seguir para llevar a cabo una adecuación y restauración en cuanto el elemento más importante de cualquier organización, el elemento Humano.

Dentro de la empresa es importante que se lleve a cabo una revisión de la capacidad de cada uno de los empleados en cada una de las áreas, identificando los siguientes puntos:

El empleado está plenamente capacitado para llevar a cabo la labor que realiza. (Se lleva expediente de la capacitación recibida por cada uno de ellos, se evalúa si ésta fue adecuada, si se le ha estado actualizando conforme evoluciona el mercado o la tecnología, cuándo fue su última actualización, si se evaluaron mejoras después de esta).

Cuenta con las habilidades necesarias para realizar esta labor. (Ejemplo: saber leer, escribir, tiene el conocimiento necesario para desarrollar las actividades que realiza).

Tiene las herramientas necesarias. (Son eficientes y se adaptan a las labores que realiza).

El factor ambiente ¿de qué forma afecta o beneficia la eficacia de nuestros elementos y las actividades que éstos realizan?

Determinar qué factor juega el entorno social. Se valorará con qué rapidez y eficiencia el empleado realiza sus funciones, esto con el fin de identificar sus áreas de oportunidad y en un momento determinado saber en qué puntos debemos capacitar a nuestro personal, o bien reubicarle dentro de la organización, esto con el fin de aprovechar al máximo las habilidades de cada cual y de esta forma se sientan a gusto con lo que hacen.

Hacer una revisión de horarios, si éstos son los adecuados para la organización y para ellos; en este renglón se revisarán cuáles son las áreas que producen más horas extras y cuáles cuentan con mayor flexibilidad en cuanto a horario y los resultados de unos y otros. Una vez realizado este estudio, se puede proceder a detectar los puntos en los que se está fallando y darles una solución óptima de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por ejemplo, para mejorar el índice de absentismo se podría mejorar mediante planes de compensaciones a los empleados, tales como retribuciones monetarias, o bien en cuestión de reconocer su puntualidad y compromiso con la empresa.

El salario es centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas ofrecen su tiempo y esfuerzo dentro de las organizaciones, éstos combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos que sean atractivos al trabajador, se verá reflejado en el desempeño laboral del capital humano de la empresa.

Por lo tanto, debemos de tomar en cuenta que es importante:

Verificar que las recompensas sean justas y valoradas de acuerdo al rendimiento de cada empleado. En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascenso en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados de la organización, para que estén satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe de estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tiene diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos; se manifiesta que en los sistemas de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las

más adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato, en cuanto se tenga conocimiento de un resultado beneficioso para la empresa u organización.

1.5 INVESTIGACIONES EMPÍRICAS

Por medio de la base teórica que sustenta la investigación para el desarrollo y logro del objetivo correspondiente, es preciso explorar estudios académicos científicos en relación a la investigación que fueron ya aplicados exitosamente.

1.5.1 Gestión de recursos Humanos por competencias en el desempeño laboral

El análisis científico realizado por García A. indica que la Investigación explicativa ayudará a comprender y analizar el problema planteado, ya que se logrará responder a las interrogantes planteadas durante el desarrollo del trabajo; la Investigación de campo se hace útil para el desarrollo de esta investigación porque se la realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, esto significa que para la recolección de información se utilizará técnicas como la encuesta, entrevista y la revisión documental; para esto habrá que trasladarse hacia el campo de la realidad social; la Investigación propositiva se plantea una propuesta de un modelo de gestión de recurso humano por competencias, que pretende mejorar el desempeño laboral⁵⁵.

1.5.2 Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

Dentro de la investigación desarrollada por La Torre M., una investigación doctoral se desarrolla de la siguiente forma: la revisión bibliográfica indica usar la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. La muestra que se determina responde a las causas relacionadas con las características de la investigación, para el estudio la muestra fue la misma población. Otra técnica de investigación que se utilizó en el trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario, la cual, mediante preguntas adecuadamente formuladas, fueron aplicadas a los sujetos materia de investigación⁵⁶.

⁵⁵ A. Gracia "Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico" Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador. 2013

⁵⁶ M. La Torre "La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral" Tesis doctoral, Universidad de Valencia, facultad de psicología, Valencia – España. 2013.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

Después de conocer el contexto de la organización, la información anterior permitirá confrontar los beneficios que traen los cambios en la empresa. Los datos obtenidos posteriormente determinarán falencias, de acuerdo a esto se aplicarán herramientas que se ajusten a las necesidades de la empresa, metodología que comprende parte del estudio científico, mismo que nos llevará a entender a profundidad la problemática y determinar el porqué de la investigación, identificando los procesos que necesitan trabajarse para resolver o mejorar los aspectos referidos a la gestión del talento humano en la empresa INCERMAZ S.R.L.

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa INCERMAZ S.R.L. es una empresa familiar, ubicada en la ciudad de Sucre, con domicilio en calle Felipe Alvarado N° 13, Barrio San Martin Bajo, Zona Tejarcito, representada por el Gerente General Oscar Guillermo Mataz Vásquez, creada en el año 1990, cuenta entonces con 28 años de experiencia, cuyo único objetivo es brindar a la industria Sucrense productos cerámicos y servicio de asesoramiento técnico de calidad.

Para el presente estudio se utilizará la investigación de campo, ya que se basa en el estudio sistemático de hechos en el lugar donde se originan los acontecimientos; en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos que se presentan en este trabajo.

Es por esta razón que se investiga directamente en la empresa INCERMAZ S.R.L., en sus Gerencias y Sectores, a través de cuestionarios de encuestas y entrevistas, con la finalidad de realizar un estudio de las principales causas que inciden en un Sistema de Gestión del Talento Humano; otro de los motivos fue el de obtener información de fuente primaria como son normativas, manuales de funciones, marco filosófico y estructural.

La administración de la empresa INCERMAZ S.R.L. está basada en el profesionalismo de sus nuevos socios, quienes, en el año 2009, gestionaron la importación de nueva maquinaria desde el país vecino Brasil, mejorando considerablemente su tecnología para la fabricación de sus productos cerámicos.

Los productos que brinda la empresa a sus clientes son los siguientes; Ladrillos cerámicos de 2, 6, 12, 18 y 21 huecos y teja colonial.

El objeto de la sociedad es principalmente la producción y comercialización de productos cerámicos, prestando adicionalmente servicios técnicos y de asesoramiento a quienes utilizan sus productos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La política empresarial de INCERMAZ S.R.L., responde al perfil de un capital familiar comprometido con la gestión profesional del negocio.

2.2.1 Misión

Constituirse en una empresa innovadora y promotora en la ciudad de Sucre, proveyendo productos cerámicos y servicios de asesoramiento de excelente calidad en tiempo y forma adecuados a las necesidades de nuestros clientes, mediante el constante desarrollo en materias primas y procesos, preservando el medio ambiente y dando el máximo valor a la inversión de nuestros inversionistas.

2.2.2 Visión

Ser empresa líder en el mercado regional, basada en la excelencia, innovación y desarrollo tecnológico, garantizando calidad y variedad de productos a precios competitivos, especialmente en la producción de ladrillos cerámicos y teja colonial.

2.2.3 Principios

La reinversión de la mayor parte de los beneficios para un continuo crecimiento.

Mantener la unidad de acción basada en la confianza.

Anteponer los intereses de la empresa a los intereses particulares.

2.2.4 Valores

Responsabilidad: Obligación moral que asume el trabajador en el cumplimiento de sus tareas.

Compromiso: Identificación con la empresa, valor que va más allá de la responsabilidad propia de la tarea.

Identidad: Identificar a INCERMAZ S.R.L. con la fabricación de ladrillos cerámicos.

Iniciativa: Ideas nuevas que agregan valor a la tarea y la hacen más eficiente.

Comunicación: Capacidad para transmitir datos e información a las distintas áreas para la toma de decisiones adecuadas.

2.2.5 Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.⁵⁷

De la revisión documental se estableció que la empresa INCERMAZ S.R.L. cuenta con Manual de Procedimientos de Recursos Humanos que tiene por finalidad brindar información clara, sencilla, acerca de los procedimientos que se llevan a cabo dentro la Administración de Recursos Humanos, siendo utilizado como herramienta de inducción para el personal que ingresa a cumplir tareas en la empresa

2.2.6 Manual de procedimientos de Inventarios.⁵⁸

La Empresa INCERMAZ S.R.L. cuenta con un manual de Procedimientos de Inventario que describe todas y cada una de las actividades propias del inventario que sirva de guía o referencia, tanto al personal que labora en dicha área como aquel que se desempeñe en otras áreas de la empresa estableciendo políticas, mecanismos y lineamientos, para que las operaciones se realicen en estricto cumplimiento a la normativa interna.

2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

En este organigrama estructural se identifica cada una de las áreas y funciones que conforma la empresa que servirá para recolectar la información necesaria en la cual se conocerá la situación actual.⁵⁹

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de la organización, identifica cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la organización.

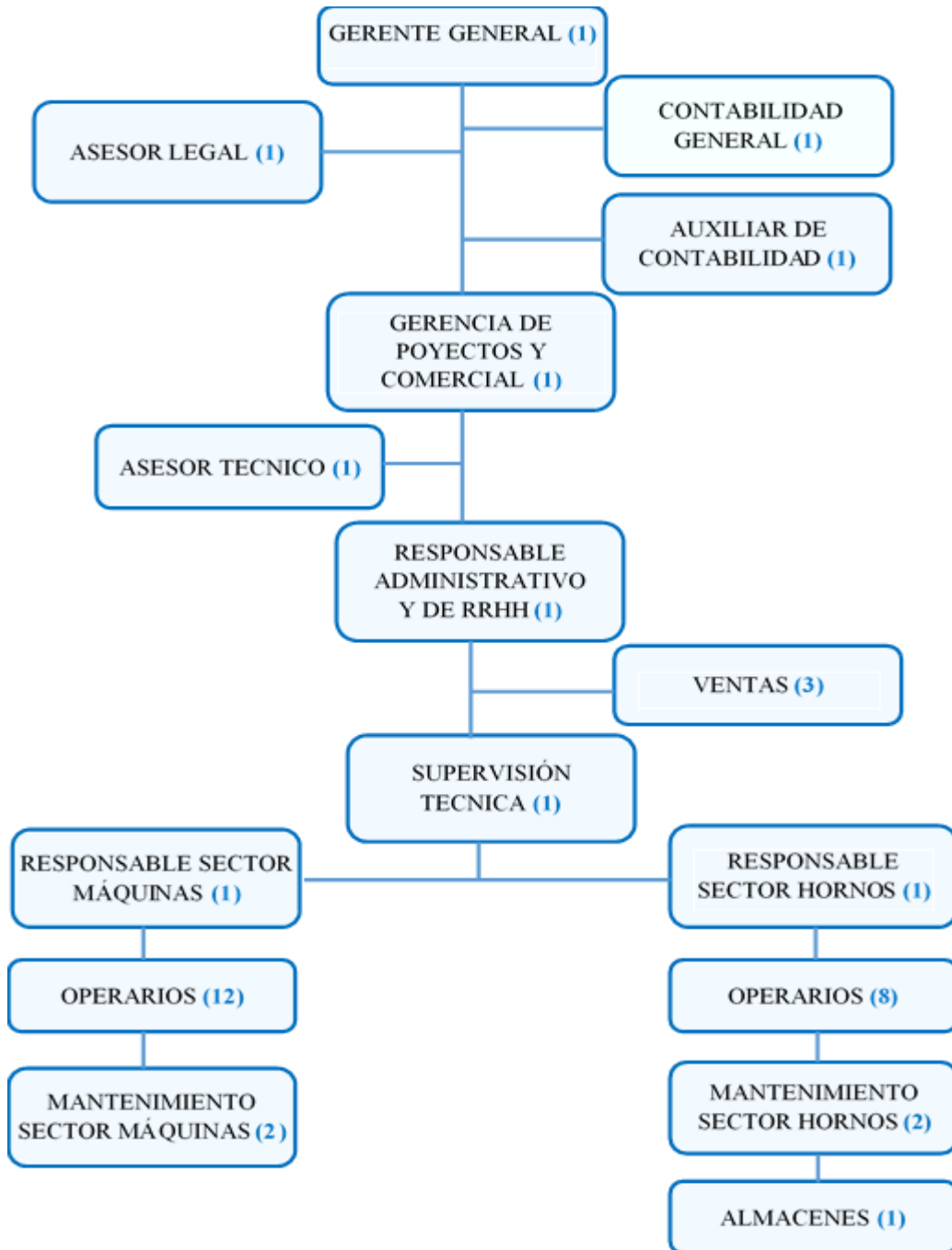
⁵⁷ Manual de Procedimientos de Recursos Humanos empresa INCERMAZ S.R.L.

⁵⁸ Manual de Procedimientos de Inventarios empresa INCERMAZ S.R.L.

⁵⁹ Organigrama estructural de la empresa INCERMAZ S.R.L.

DIAGRAMA N° 6

Organigrama estructural de la empresa



Fuente: Organigrama estructural de la empresa INCERMAZ S.R.L.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

2.4.1 Gerencia general

En la empresa INCERMAZ S.R.L. la gerencia desarrolla la planificación, ejecución y supervisión de todas las actividades laborales que realizan diariamente en cada área de la empresa con el fin de que ésta funcione correctamente, es decir, que existan ganancias; a su vez es el responsable del manejo y resguardo de toda documentación correspondiente a la empresa. Las principales funciones que realiza se detallan a continuación:

Realizar reuniones con los trabajadores para informar de las actividades que se desarrollarán para el crecimiento de la empresa

- Disponer de la autorización para realizar los pedidos de materia prima
- Desarrollar charlas a los trabajadores referentes al área laboral
- Supervisar las ventas que se realizan
- Examinar los estados financieros de la entidad

La gerencia de la empresa INCERMAZ S.R.L. realiza reuniones de manera ocasional, lo que la impulsa a tomar decisiones de manera espontánea, mismas que no siempre son las más adecuadas, por tanto, origina inconvenientes en cuanto a las labores específicas de la empresa, considerándose esta forma de actuación como una debilidad de la empresa.

2.4.2 Área de contabilidad

El área de contabilidad de la empresa INCERMAZ S.R.L. desarrolla un papel importante en cuanto al su manejo contable, dando constancia de los gastos e ingresos mediante los estados financieros, de manera que se pueda observar su rentabilidad económica, para permitir la toma de las mejores decisiones. Sus principales funciones son:

Registrar los ingresos y egresos de la empresa

- Informar detalladamente de la situación económica
- Dar constancia de las operaciones bancarias
- Elaborar los estados financieros anuales

En esta área, las actividades se realizan eficientemente para tener una estabilidad económica favorable y seguir en continuo crecimiento, para ello se utiliza un software que facilita la realización rápida del trabajo, lo cual se considera como una fortaleza.

2.4.2.1 Contador

El contador de la empresa es el encargado de llevar los estados de situación, estado de resultados, flujos de caja, ordenadamente y al día, a su vez efectúa el registro de todos los movimientos transaccionales que se desarrollan, permitiendo conocer la rentabilidad de la empresa. Las funciones que realiza son:

Elabora los informes de los registros contables

- Desarrolla los informes mensuales presupuestarios
- Realiza los balances y flujos de caja
- Efectúa las declaraciones del IVA y de los impuestos
- Desarrollo de los ajustes presupuestarios de las transacciones
- Realiza los registros contables de las transacciones

Se refleja que el debido manejo y eficiente cumplimiento de las actividades laborables que desarrollan en esta área, permite mantener el incremento de las ventas efectuadas a los clientes, es por ello que se identifica como una fortaleza.

2.4.2.2 Auxiliar contable

En esta área, previa autorización correspondiente, se supervisa y se lleva un control de todas las cuentas bancarias de la empresa, así como de los movimientos de las transacciones efectuadas. Las funciones se detallan a continuación:

- Controlar las liquidaciones de los contratos efectuados
- Realización de los informes de caja chica
- Elaboración de los cheques para la liquidación de los trabajadores
- Desarrollo de los comprobantes de egreso de los trabajadores
- Efectuar los pagos a proveedores
- Registro de las Ventas de los productos
- Efectuar cobros a los clientes
- Archivar los documentos legales

Estas actividades son realizadas a cabalidad, con el fin de que la empresa no tenga ningún inconveniente en cuanto a lo financiero, permitiendo tomar las mejores decisiones para incrementar sus ingresos; por esta razón, se considera que es una fortaleza.

2.4.3 Comercialización y Ventas

En esta área, la empresa realiza las ventas de sus productos, se cumple con cada una de las necesidades de los clientes, se programa las órdenes de producción, asimismo, se cotiza lo requerido, detallando los precios o descuentos que se puedan realizar. Las funciones que cumplen son:

- Desarrollar los trámites correspondientes de la venta
- Buscar nuevos mercados
- Efectuar las mejores técnicas de negociación
- Realizar las debidas cotizaciones de los clientes

Sostienen una comunicación personal con los clientes, dando a conocer detalles sobre los productos que desean adquirir, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos, a su vez incrementando la rentabilidad de la empresa, por ende, se considera una fortaleza.

2.4.3.1 Producto

Los productos que la empresa INCERMAZ S.R.L. fabrica son de alta calidad, de tal manera que se garantiza su comercialización, Por otra parte, se oferta una variedad de ladrillos cerámicos, que indudablemente tienen el propósito de satisfacer los requerimientos particulares de los clientes.

2.4.3.2 Ventas

En esta área se verifican los cobros y pagos, utilizando el sistema génesis, para que de esta manera obtengan un respaldo en cuanto a la documentación de los clientes, además de realizar inmediatamente las retenciones de las transacciones. Las funciones son:

- Desarrollar las órdenes de compra
- Elaborar las facturas y guías de remisión, mediante el sistema electrónico.
- Control del inventario de productos

En esta área, la empresa aplica un sistema electrónico propio, elaborado en Excel, para que sus procesos de cobro se efectúen de una manera rápida, en la que los clientes no tengan ningún problema al momento de realizar sus pagos, a su vez, tienen el control del inventario; por esta razón, se considera como una fortaleza para la empresa.

2.4.3.2.1 Precio

La prioridad de la empresa INCERMAZ S.R.L. son sus clientes, de manera que en función de los gastos que realizan en la producción, establecen los precios de cada uno de los productos; por ello es considerado como una fortaleza.

2.4.3.2.2 Plaza

Los canales de distribución de la empresa determinan que es directo, es decir, la venta se la realiza directamente al cliente en función de sus propios requerimientos y de acuerdo a sus preferencias.

2.4.3.2.3 Canal de distribución directo

Clientes que se acercan a las instalaciones de la empresa para realizar sus pedidos o compras, además para obtener alguna información, mismos que son debidamente atendidos por el vendedor. Asimismo, los ejecutivos de ventas salen a ofertar los productos a las diferentes obras de construcción en la ciudad de Sucre, identificados previamente por ellos mismos.

2.4.3.2.4 Publicidad

El único medio de comunicación que utiliza la empresa INCERMAZ S.R.L. es su página web, creada para publicitar sus productos, captar nuevos clientes y retener los actuales.

Es por ello que la empresa INCERMAZ S.R.L. desarrolla su publicidad con la ayuda de las nuevas tecnologías de información y comunicación, es decir, mediante una página web que contiene información de la empresa y de sus productos, pero con ilustraciones poco llamativas para los clientes, por ende, se considera una debilidad.

2.4.3.2.5 Promoción

Cabe recalcar que la empresa no cuenta con promociones en sus productos, por ende se considera como una debilidad con la que cuenta.

2.4.4 Área administrativa y Compras

Está encargada de controlar y realizar todos los trabajos administrativos relacionados con la actividad de la empresa, es una de las áreas que refleja el control de las funciones que desempeñan los trabajadores de la empresa con los recursos correspondientes para el mejor desempeño laboral. Sus funciones son:

- Llevar un control de los trabajadores
- Informar al personal de las actividades que deben desarrollar
- Tomar decisiones acordes

La empresa no cuenta con una adecuada administración para la toma de decisiones correspondientes al funcionamiento de la empresa, en cuanto al personal que brinda su servicio; por ello, se considera como una debilidad con la que cuenta la empresa.

2.4.5 Área de producción

En esta área realizan la elaboración de los productos, con la materia prima y los materiales que sean necesarios, y con la participación de la mano de obra de los trabajadores.

Se encarga de controlar que los productos elaborados y comercializados por la empresa sean de óptima calidad, considerando un programa de actividades a desarrollar para perfeccionar la utilización de la mano de obra y materia prima.

El sistema que maneja la empresa es por órdenes de producción, una vez realizada la venta de los productos y con la ayuda de programas propios de la empresa (Mónica y Excel) disponen las órdenes de producción y proveen el tiempo de entrega de los mismos. Sus funciones son:

Control de los inventarios existentes

- Control de la calidad del producto
- Control de los procesos de fabricación

En esta área, los trabajadores cuentan con los materiales y materia prima necesarios que les proporciona oportunamente la administración para la elaboración de los productos, en correspondencia a los pedidos realizados por los clientes; de esta manera se considera una fortaleza para la empresa.

2.4.5.1 Almacén de producción

El almacén de producto terminado, es receptor de los diferentes productos de planta, a su vez surte diferentes productos para la fabricación de ladrillos cerámicos y teja colonial. Tiene bajo su custodia el producto terminado y es encargado de elaborar inventarios mensuales. Sus funciones son:

- Colocar los productos en un lugar adecuado
- Desarrolla el despacho de los productos
- Elaborar el informe de los productos despachados

El buen proceso que llevan en cuanto al almacenaje de los productos, cumpliendo normas específicas y de seguridad industrial, hace ver que es una fortaleza para la empresa.

2.4.6 Clima laboral

En el ambiente laboral de la empresa INCERMAZ S.R.L. se observa que existe distanciamiento entre los trabajadores de las diferentes áreas, determinando que el clima laboral sea inadecuado, por tanto, no hay una relación estrecha que admita trabajar en equipo; por tal razón, se considera como una debilidad para la empresa.

2.4.7 Rotación de actividades

La rotación de actividades en la empresa INCERMAZ S.R.L. es considerada una debilidad, porque los empleados sólo saben desempeñar las actividades designadas y no saben realizar otras funciones, siendo de gran importancia que los trabajadores conozcan las actividades que desarrollan en los demás puestos de trabajo.

2.4.8 Motivación

La empresa INCERMAZ S.R.L. no motivan a sus trabajadores por el esfuerzo laboral que realizan, por ende, se identifica como una debilidad de la empresa; por ello se deben tomar decisiones que ayuden a que los trabajadores se sientan a gusto en sus lugares de trabajo.

2.4.9 Horarios

En caso de que algún trabajador no cubra con la jornada laboral, podrá solicitar autorización para trabajar horas extra hasta completar lo faltante, de lunes a viernes. Por

otra parte, los trabajadores no pueden ingresar a desempeñar sus funciones cuando llegan con un atraso de más de treinta minutos, sin permiso del Gerente General.

La empresa lleva el control de la entrada y salida correspondiente a la jornada laboral, mediante un reloj marcador de tarjeta, además la estipulación de los horarios las realiza con el fin de que los trabajadores cumplan con sus horas de trabajo, por cuya circunstancia se considera como una fortaleza de la empresa.

2.5 DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INCERMAZ S.R.L. OBJETO DE ANÁLISIS.

El análisis de la información obtenida en campo, permitió constatar la realidad de la empresa INCERMAZ S.R.L., la cual se resume en los siguientes acápite:

- No se cuenta con un modelo de gestión del talento humano. Además, se consultó si se considera necesaria su elaboración para la administración del personal de la empresa con el propósito de conocer las expectativas que tienen sobre cada área, a la cual todos los entrevistados consideran en alguna medida que esto traería beneficios a la organización y a ellos mismos.
- Los procesos de selección de personal son incipientes, de manera que no se garantiza la idoneidad de los trabajadores contratados para desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia. La selección de las personas reclutadas según comentarios en la entrevista realizada, es uno de los principales problemas al cual se enfrentan, ya que su mayor limitante es encontrar el talento humano que se comprometa con los objetivos de la empresa, lo que hace difícil identificar al personal idóneo para ocupar el puesto.
- La empresa INCERMAZ S.R.L., para llenar un puesto vacante, en primer lugar hace un reclutamiento interno, de no contar con los empleados idóneos para cubrir con el puesto de trabajo, recién llevan a cabo la búsqueda de postulantes externamente, de manera que se considera una debilidad, porque generalmente no cuentan con los documentos necesarios para su debida contratación.
- La empresa INCERMAZ S.R.L. desarrolla capacitación de sus trabajadores, pero que no son aplicados de forma completa, se los realiza de forma sencilla, de tal forma que no fortalecen sus conocimientos y por ende sus actividades no van más allá de lo

aprendido anteriormente, por lo que se considera que es una debilidad con la que posee la empresa.

- La empresa realiza la contratación de sus empleados mediante un contrato escrito, donde dan a conocer todas las cláusulas y beneficios, mismos que para constancia firman las dos partes interesadas, por ende, se efectúa el acuerdo.
- La empresa cancela quincenalmente sus sueldos a los trabajadores, de acuerdo a lo que estimula la ley; sus beneficios como los descuentos se reflejan en los roles de pagos de cada trabajador, pero cabe mencionar que en ocasiones existen atrasos en cuanto a la remuneración por su esfuerzo laboral.
- En la empresa no existe un modelo de evaluación del desempeño laboral, lo cual no ha permitido identificar de manera clara cuáles son las personas que laboran de forma eficiente y quienes realmente no lo hacen, siendo esta actividad importante para el desempeño del personal, se ve que existe deficiencia en el desarrollo de la misma, por lo cual es necesario tener un área específica encargada de ésta y otras actividades esenciales concernientes a la gestión del talento humano de la organización.
- El desempeño laboral de los trabajadores tiene un nivel medio en su mayoría, pero se ve afectado por la falta de motivación, ya que según los resultados obtenidos hay insatisfacción en gran parte, por lo que es importante trabajar en este aspecto para obtener niveles altos de desempeño.
- En la Empresa no hay un programa de incentivos debidamente estructurado, presentándose algún nivel de incentivo aislado, en el sector de máquinas.
- La empresa no tiene detalladas todas las funciones de sus trabajadores. Por lo tanto, el desconocimiento que algunos empleados declara tener, da una muestra de la falta de comunicación formal y del control que la empresa ha tenido a lo largo del tiempo, por la ausencia de un área que se enfoque en las actividades propias de la gestión del talento humano.

2.6 POBLACIÓN DE ESTUDIO

Actualmente la Empresa INCERMAZ S.R.L. cuenta con dos Gerencias y tres Sectores con sus respectivas unidades de apoyo, contando con trabajadores administrativos y operativos, dependiendo de la función o actividad que realicen. Todos los trabajadores

están sujetos a la Ley General del Trabajo del Estado Plurinacional de Bolivia y otras normas pertinentes del área empresarial.

Por tanto, para la presente investigación, la población estará constituida por 37 personas, involucrando tanto al personal administrativo como al personal operativo de la planta.

TABLA N° 1

Personal Administrativo y Operativo de la Empresa INCERMAZ S.R.L.

DESCRIPCIÓN	N° Trabajadores	Modalidad de Contrato	
		Permanentes	Eventual
Trabajadores Administrativos	7	6	1
Trabajadores Operativos	30	14	16

Fuente: Elaboracion propia

GRÁFICO N° 1

Trabajadores Administrativos y Operativos



Fuente: Elaboracion propia

En el presente trabajo de investigación, la muestra estará conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L., es decir, se utilizará el 100% de la población o universo, debido a que está conformada por un número de trabajadores inferior a 100 personas.

2.6.1 Plan de Recolección de Información

Para efectuar la recolección de información se aplicará un plan, en el que indudablemente se contemplarán estrategias propias congruentes con el tema de la investigación, las cuales tienen que estar orientadas al cumplimiento de los objetivos y a la demostración de que si las hipótesis antes planteadas son acertadas o no.

Las entrevistas serán aplicadas al Gerente General, Gerente de Proyectos y Comercial, Responsable Administrativo, Contador General, Auxiliar Contable, Asesor Legal y Asesor técnico, al Supervisor Técnico y al encargado de Contabilidad en un solo horario de trabajo, asegurando que las respuestas sean espontáneas, evitando en lo posible, el manipuleo interesado o sesgado de la información proporcionada.

Las encuestas serán aplicadas a los gerentes y a todos los trabajadores, tanto administrativos como operativos, sean estos permanentes o eventuales, en cuatro jornadas de trabajo, es decir, el primer día a los gerentes y personal administrativo el segundo día a los trabajadores del sector de ventas, el tercer día a los del sector de máquinas y finalmente el cuarto día a los del sector de hornos.

En caso de que alguno de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. no hubiera podido ser encuestado, se volverá en otra jornada para que el relevamiento de la información sea completado en un 100%.

2.6.2 Plan de Proceso de Información

De hecho, el trabajo de procesamiento de la información recopilada es una de las etapas de la investigación, que requiere un mayor cuidado del investigador, para cuyo objeto se aplicarán las técnicas de investigación adecuadas, realizando las siguientes actividades:

- Tabulación de datos, mediante cuadros estadísticos y representaciones gráficas en columnas, ilustrando de manera objetiva los resultados obtenidos.

- Análisis estadístico utilizando el programa informático SPSS (originalmente Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), para destacar las tendencias o relaciones fundamentales, referidas a los objetivos e hipótesis planteados con antelación.
- Interpretación de los resultados obtenidos, comprobando el planteamiento de las hipótesis y proyectando el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

2.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos de recolección de información que permitieron el desarrollo de esta investigación.

2.7.1 Análisis e interpretación de resultados de entrevistas

Para ejecutar la entrevista se empleó un cuestionario con una serie de preguntas estructuradas por escrito con el fin de aplicarlas dentro de una entrevista de acuerdo a las necesidades que surgieron en el proceso.

Es el procedimiento metodológico-técnico que consiste en interrogar a las personas sobre el tema.

Con la finalidad de obtener o recolectar datos a través de una conversación directa y a profundidad entre el entrevistador y los ejecutivos y la parte administrativa de la empresa (entrevistados), para obtener información sobre la gestión del talento humano actual en la empresa.

Se entrevistó de manera personal al Gerente General, Gerente de Proyectos y Comercial, Responsable Administrativo, Contador General, Auxiliar Contable, Asesor Legal y Asesor técnico de la empresa, con el propósito de tener una visión general sobre la gestión de talento humano.

La entrevista estuvo compuesta de 7 preguntas, a fin de establecer la situación actual de la empresa con respecto a la gestión de talento humano. (Ver anexo 1)

A continuación, se presentan la relación de respuestas obtenidas en la aplicación de las citadas entrevistas:

CUADRO N° 2
Análisis de las entrevistas

ITEM	SITUACIÓN ACTUAL
1.- Contratación de personal	En primera instancia se llama a una entrevista y se recibe el curriculum vitae del aspirante para saber la información necesaria, en la entrevista se realizan preguntas en cuanto a lo laboral y personal.
2.- Medio de comunicación para reclutar personal	Al respecto manifestaron que para reclutar personal acuden a medios radiales, prensa escrita y personas que se hacen presente en intermediaciones de la empresa en busca de trabajo.
3.- Selección de personal	Expresaron que no se realiza procedimientos de conocimiento en cuanto a evaluaciones del desempeño, sólo una breve entrevista.
4.- Motivación de personal	Expresaron que la motivación que ellos reciben es la remuneración y los beneficios de ley pero aunque a veces hay retrasos en la cancelación
5.- Capacitación al personal	Manifestaron que no realizan capacitaciones al personal, sino que los encargados de las áreas realizan una breve explicación antes de iniciar sus actividades.
6.- La gestión del talento humano como el elemento fundamental para el progreso de la empresa	Referente a esta pregunta responden que consideran el talento humano necesario e importante para el funcionamiento de la empresa para mejorar la productividad
7.- La empresa cuenta con un modelo de gestión de talento humano	Referente a esta pregunta, expresaron que no cuentan con un modelo de gestión de talento humano, que sin embargo se intentó aplicar el método KAISEM (Mejoramiento continuo), sin embargo, no progresó porque existen diferencias entre los grupos de trabajo.

2.7.2 Cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L. de la ciudad de Sucre.

Como se sabe, el cuestionario fue aplicado a un total de 30 trabajadores operativos y 7 trabajadores del área administrativa de la Empresa INCERMAZ S.R.L. (Anexo 2), haciendo un total de 37 cuestionarios adecuadamente llenados, con el propósito de conocer su opinión valorativa acerca de las herramientas administrativas inherentes al desarrollo del Talento Humano con el fin de mejorar su desempeño laboral.

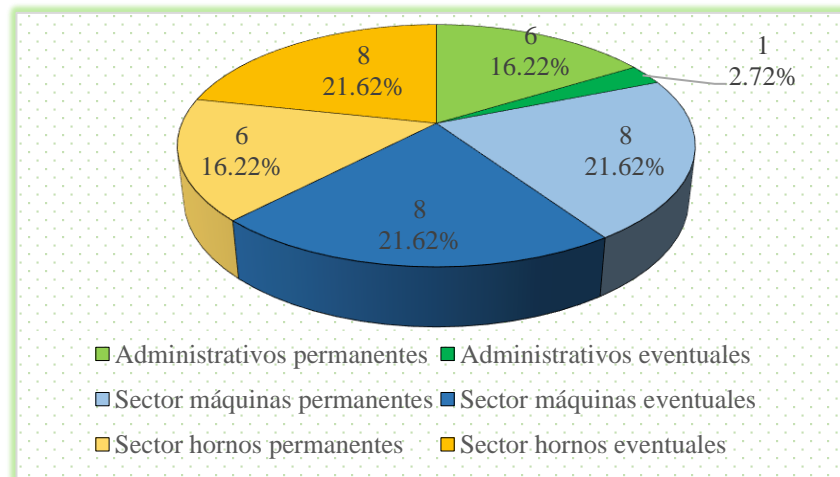
La fuerza laboral de la empresa INCERMAZ, está conformada por un 54% de trabajadores permanentes y 46% de trabajadores eventuales.

TABLA N° 2
Relación de trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L.

			Sectores donde realiza el trabajo			Total
			Administrativa	Máquinas	Hornos	
Modalidad de contrato	Permanente	Recuento	6	8	6	20
		%	30.00%	40.00%	30.00%	100.00%
	Eventual	Recuento	1	8	8	17
		%	5.88%	47.06%	47.06%	100.00%
Total		Recuento	7	16	14	37
		%	18.92%	43.24%	37.84%	100.00%

Fuente: Elaboracion propia

GRÁFICO N° 2
Relación de trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

El sector máquinas, es el área de trabajo con mayor número de trabajadores, equivalente al 43.24% de los trabajadores de la empresa, seguidamente el sector hornos que agrupa al 37.84% de la fuerza laboral y el área administrativa reúne al 18.92% de los trabajadores.

Del análisis de variables cruzadas realizado entre la modalidad de contrato de los dependientes de INCERMAZ S.R.L y el sector en el que desarrollan sus actividades laborales, se establece que el área administrativa se compone mayormente por personal permanente, el sector máquinas por igual número de trabajadores permanentes y eventuales, y el sector hornos en mayor proporción con personal eventual.

El análisis e interpretación de resultados son los que se despliegan a continuación.

2.7.2.1 Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

2.7.2.1.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

- La experiencia que se especifica en el currículum vitae es importante para ocupar un puesto laboral en INCERMAZ.

TABLA N° 3

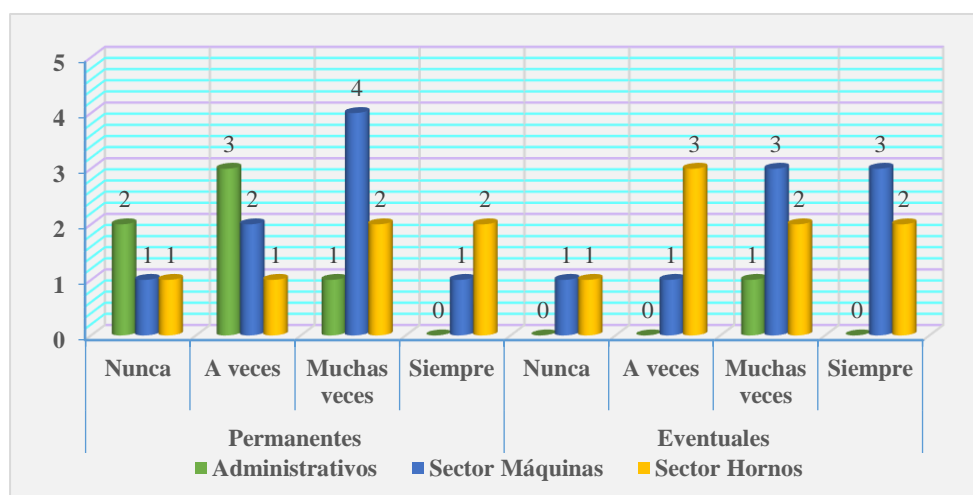
Importancia del currículum vitae, por sectores y modalidad de contrato

Sectores	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	5.41	8.11	2.70	0.00	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	2.70	5.41	10.80	2.70	2.70	2.70	8.11	8.11
Sector Hornos	2.70	2.70	5.41	5.41	2.70	8.11	5.41	5.41
TOTAL	10.81	16.22	18.91	8.11	5.41	10.81	16.22	13.51

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 3

Importancia del currículum vitae, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

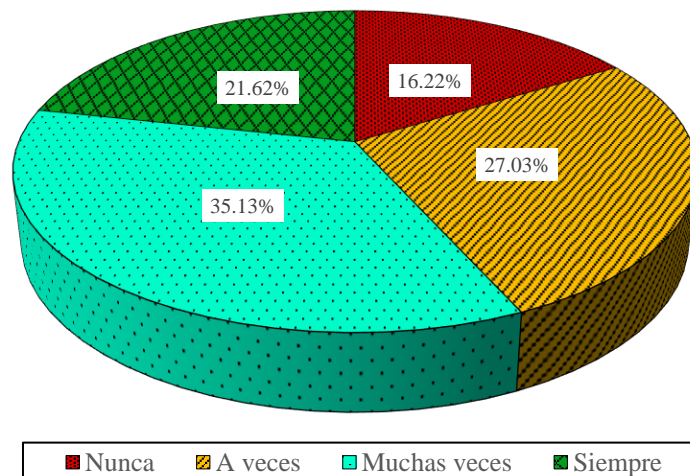
Los trabajadores eventuales del sector máquinas son los que expresan una opinión más favorable con respecto a la importancia que significa la experiencia que se especifica en el curriculum vitae cuando se trata de ocupar un puesto laboral.

TABLA N° 4
Importancia del currículum vitae, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	6	16.22
	A veces	10	27.03
	Muchas veces	13	35.13
	Siempre	8	21.62
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 4
Importancia del currículum vitae, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 4 y el Gráfico N° 4, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones globales expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 35.14%, representando la mayoría, respondieron “muchas veces”, por otro lado un 27.03% respondieron “A veces”, así como un 21.62% respondió “Siempre”, referidas a la importancia del currículum vitae para ocupar un puesto laboral.

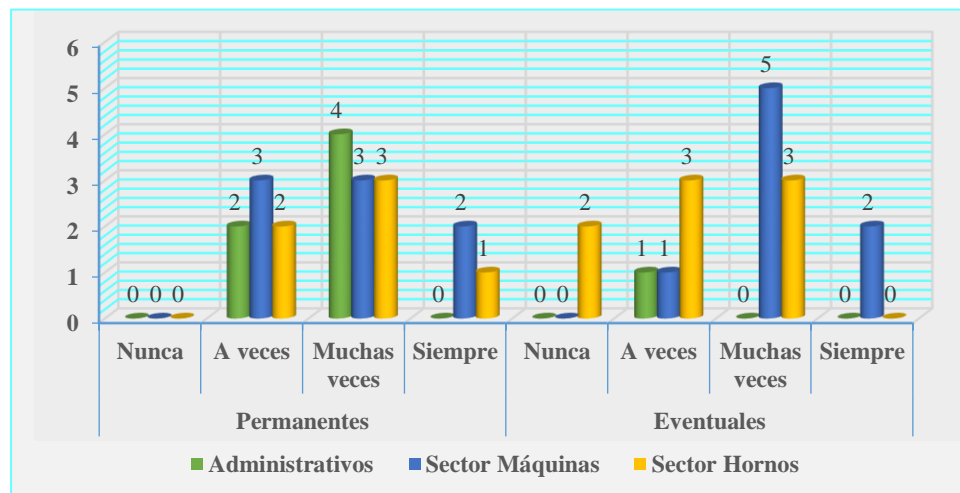
- Los requisitos exigidos para ocupar un determinado cargo son precisos.

TABLA N° 5
Requisitos para un determinado cargo, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	5.41	10.81	0,00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	8.11	5.41	0.00	2.70	13.51	5.41
Sector Hornos	0.00	5.41	8.11	2.70	5.41	8.11	8.11	0.00
TOTAL	0,00	18.92	27.03	8.11	5.41	13.51	21.62	5.41

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 5
Requisitos para un determinado cargo, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

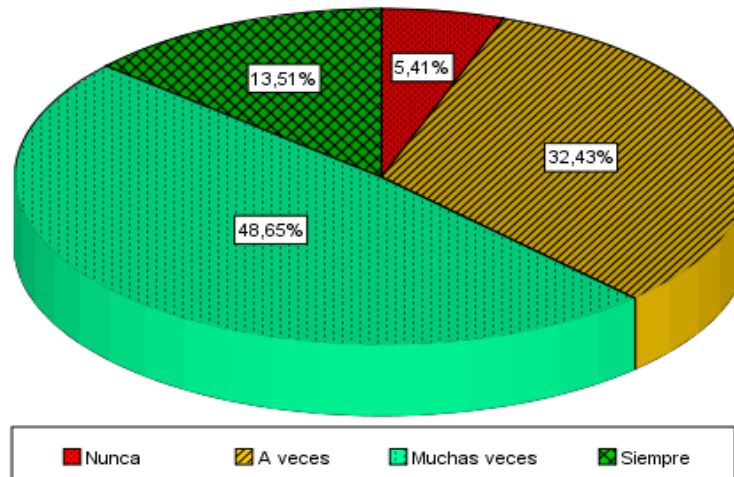
Los eventuales del sector máquinas son los que expresan una opinión más favorable con respecto a la precisión de los requisitos exigidos para ocupar un determinado cargo.

TABLA N° 6
Requisitos para un determinado cargo, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	2	5.41
	A veces	12	32.43
	Muchas veces	18	48.65
	Siempre	5	13.51
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 6
Requisitos para un determinado cargo, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 6 y el Gráfico N° 6, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones globales expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 48.65%, representando la mayoría, respondieron “muchas veces”, por otro lado un 32.43% respondieron “A veces”, así como un 13.51% respondió “Siempre”, referidas a requisitos exigidos para ocupar un determinado cargo.

2.7.2.1.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

➤ Las tareas que se le asignaron en su puesto de trabajo están claras.

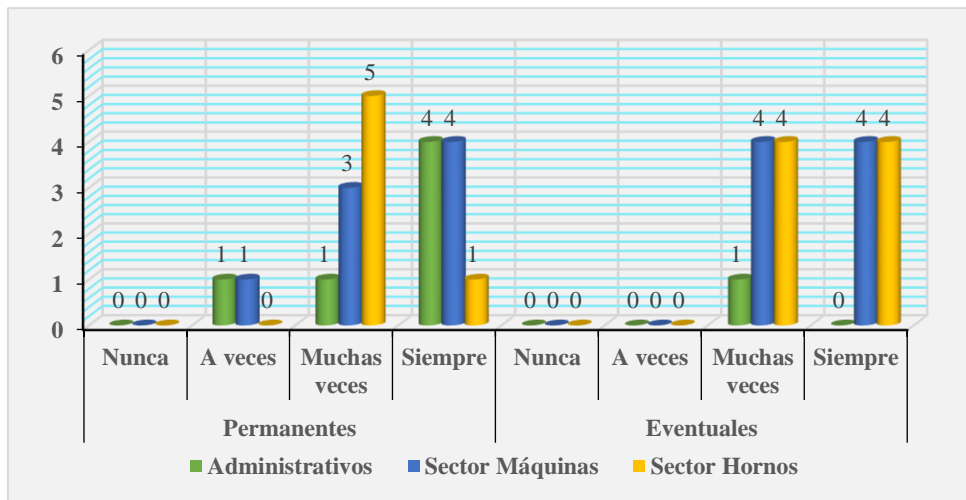
TABLA N° 7
Asignación de tareas claras, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	2.70	2.70	10.81	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	0.00	2.70	8.11	10.81	0.00	0.00	10.81	10.81
Sector Hornos	0.00	0.00	13.51	2.71	0.00	0.00	10.81	10.81
TOTAL	0.00	5.41	24.32	24.33	0.00	0.00	24.32	21.62

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Los trabajadores administrativos y eventuales del sector máquinas son los que afirman mayoritariamente que las tareas que se le asignaron en su puesto de trabajo están claras.

GRÁFICO N° 7
Asignación clara de tareas, por sectores y modalidad de contrato



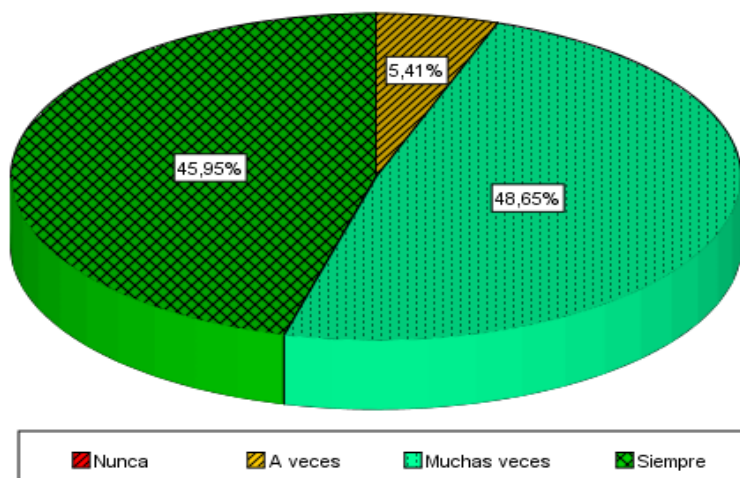
Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 8
Asignación de tareas claras, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	2	5.41
	Muchas veces	18	48.64
	Siempre	17	45.95
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 8
Asignación clara de tareas, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 8 y el Gráfico N° 8, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar el 48.65%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 45.95% respondieron “Siempre”, referidas a la asignan de tareas claras que se asignan a un puesto de trabajo.

➤ **Su jefe inmediato superior le orienta respecto a su correcto desempeño.**

TABLA N° 9

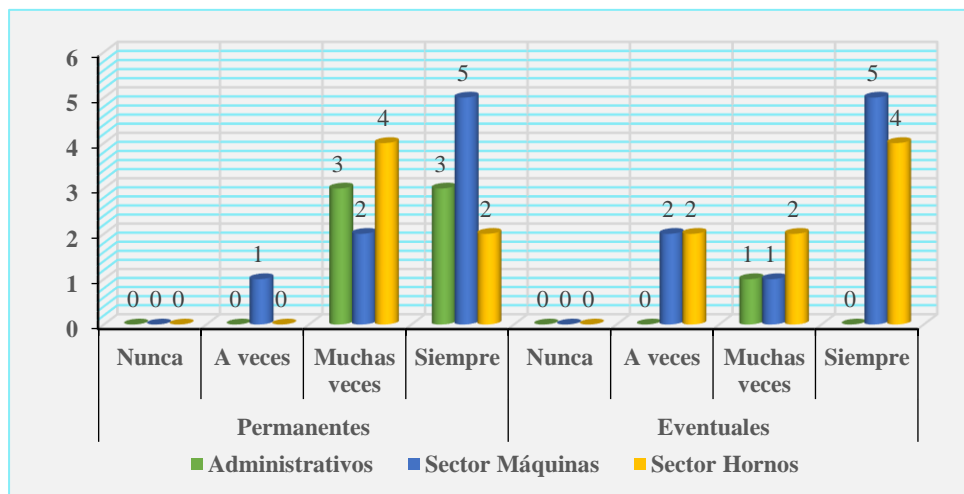
Orientación para su correcto desempeño, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	0.00	8.12	8.11	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	0.00	2.70	5.41	13.51	0.00	5.41	2.70	13.51
Sector Hornos	0.00	0.00	10.81	5.41	0.00	5.41	5.41	10.81
TOTAL	0.00	2.70	24.33	27.03	0.00	10.81	10.81	24.32

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 9

Orientación para su correcto desempeño, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

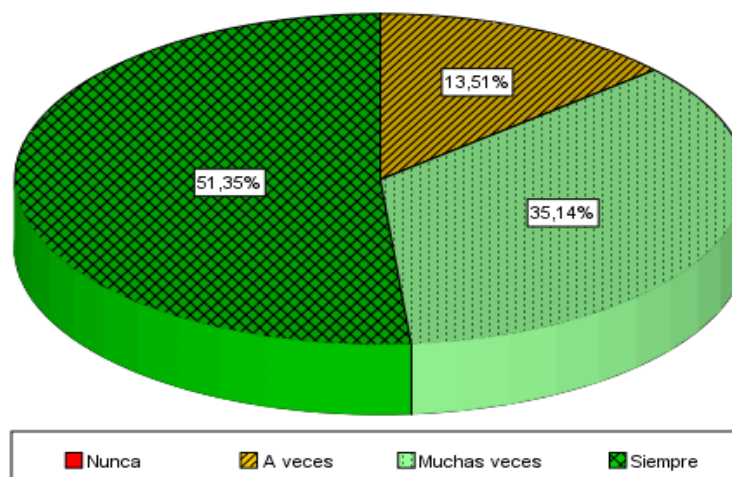
Tanto, trabajadores administrativos, como trabajadores de los sectores de máquinas y hornos, en su mayoría, tienen una opinión favorable con respecto a la orientación que reciben de sus superiores para su correcto desempeño.

TABLA N° 10
Orientación para su correcto desempeño, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	5	13.51
	Muchas veces	13	35.14
	Siempre	19	51.35
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 10
Orientación para su correcto desempeño, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 10 y el Gráfico N° 10, describen a través de una escala de Likert las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar el 51.35%, representando la mayoría, respondieron “siempre”, por otro lado un 35.14% respondieron “Muchas veces”, y un 13.51% respondieron “A veces”, referidas a la orientación del jefe inmediato superior respecto al correcto desempeño.

2.7.2.1.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

➤ Recibe su remuneración de acuerdo a su cronograma de pago.

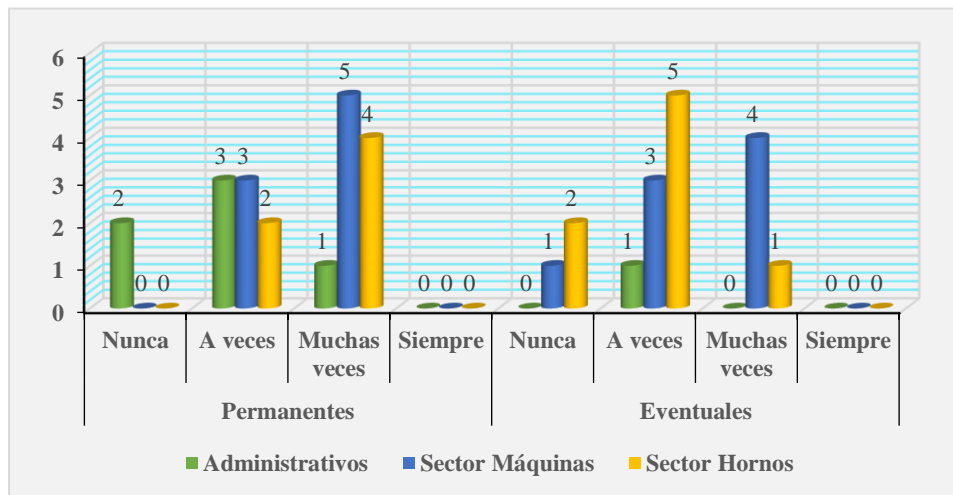
Como puede observarse en la Tabla N° 11 y Gráfico N° 11, la mayor parte de los trabajadores, expresaron su opinión indicando que no siempre se les cancela puntualmente sus remuneraciones

TABLA N° 11
Remuneración según cronograma, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	5.41	8.11	2.70	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	13.51	0.00	2.69	8.11	10.81	0.00
Sector Hornos	0.00	5.41	10.81	0.00	5.41	13.52	2.70	0.00
TOTAL	5.41	21.62	27.03	0.00	8.10	24.33	13.51	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 11
Remuneración según cronograma, por sectores y modalidad de contrato



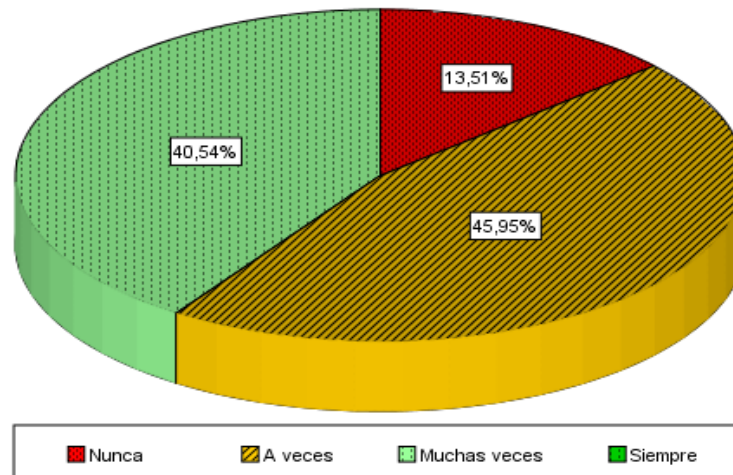
Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 12
Remuneración según cronograma, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	5	13.51
	A veces	17	45.95
	Muchas veces	15	40.54
	Siempre	0	0.00
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 12
Remuneración según cronograma, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 12 y el Gráfico N° 12, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 45.95%, representando la mayoría, respondieron “A veces”. por otro lado un 40.54% respondieron “Muchas veces” y un 13.51% respondieron “Nunca” referidas a la reuneración de acuerdo a su cronograma de pago. Esto puede tener repercusión negativa en el desempeño laboral del personal asignado a diferentes tareas dentro la empresa, como concecuencia del retraso en el pago del salario y además por parte de los trabajadores el incumplimiento de sus tareas.

➤ **La empresa INCERMAZ le otorga incentivos laborales.**

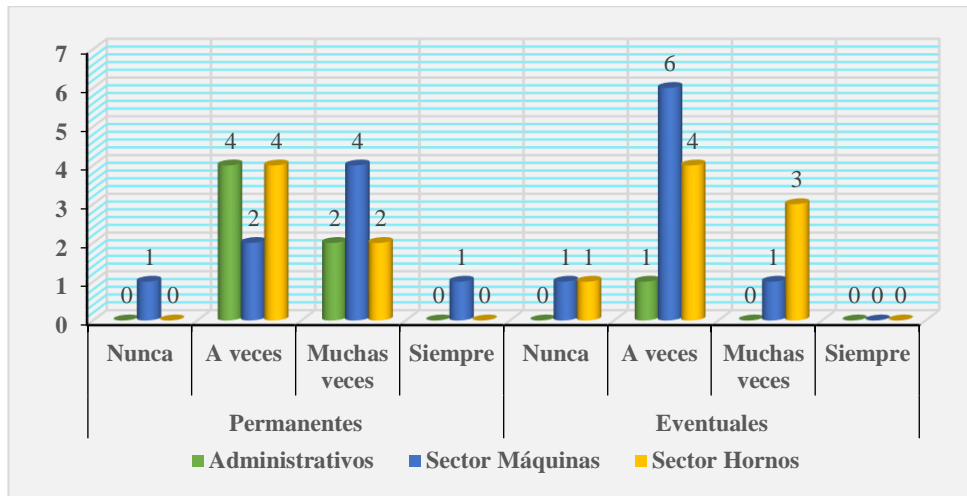
TABLA N° 13
Otorgación de incentivos laborales, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	10.81	5.41	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	2.70	5.41	10.81	2.70	2.70	16.22	2.70	0.00
Sector Hornos	0.00	10.81	5.41	0.00	2.70	10.81	8.11	0.00
TOTAL	2.70	27.03	21.62	2.70	5.41	29.73	10.81	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Hay coincidencia de opinión en sentido de que a veces se otorga incentivos laborales.

GRÁFICO N° 13
Otorgación de incentivos laborales, por sectores y modalidad de contrato



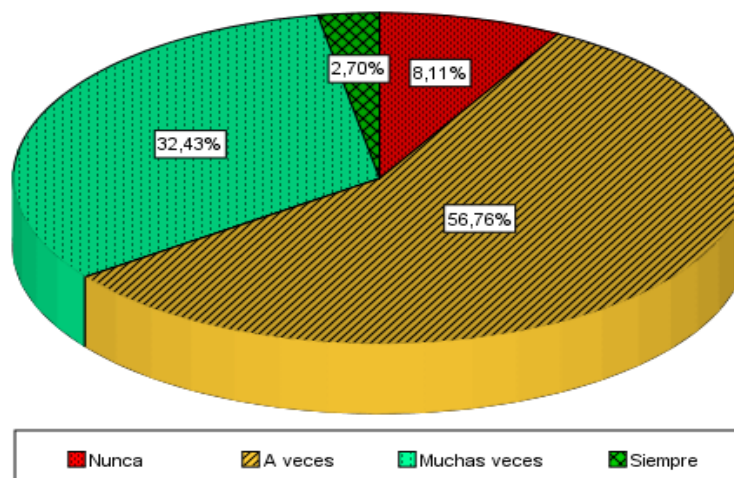
Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 14
Otorgación de incentivos laborales, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	3	8.11
	A veces	21	56.76
	Muchas veces	12	32.43
	Siempre	1	2.70
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 14
Otorgación de incentivos laborales, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 14 y el Gráfico N° 14, describen las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, la mayoría, el 56.76%, respondieron “A veces”, por otro lado un 32.43% respondieron “Muchas veces”, referidas a la otorgación de incentivos laborales que la empresa INCERMAZ brinda. Esto puede favorecer para que el personal desempeñe sus funciones de mejor manera, ya que los incentivos laborales son fundamentales para conseguir una motivación laboral óptima que permita el buen funcionamiento empresarial y aumente el rendimiento de los trabajadores.

2.7.2.1.4 DESARROLLO DE PERSONAS

➤ Con qué frecuencia recibe capacitación.

TABLA N° 15

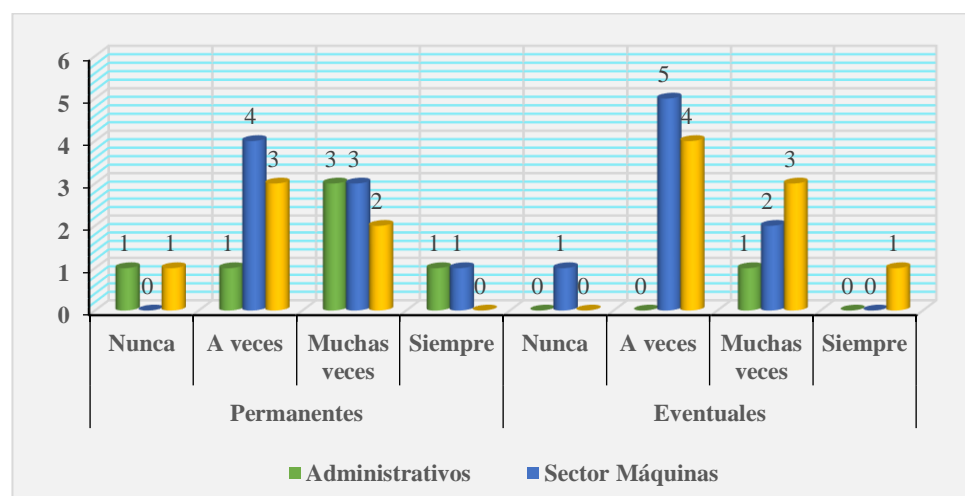
Frecuencia de capacitaciones, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	2.70	2.70	8.11	2.70	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	0.00	10.81	8.11	2.70	2.70	13.51	5.41	0.00
Sector Hornos	2.70	8.11	5.41	0.00	0.00	10.81	8.11	2.70
TOTAL	5.41	21.62	21.62	5.41	2.70	24.32	16.22	2.70

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 15

Frecuencia de capacitaciones, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

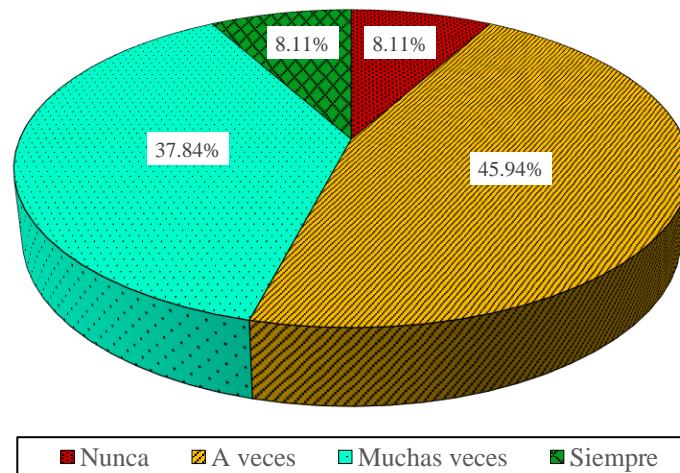
Las respuestas de los trabajadores permanentes y eventuales, expresan la misma tendencia, es decir, los procesos de capacitación no se los realiza con frecuencia, aspecto que indudablemente incide en el desempeño laboral.

TABLA N° 16
Frecuencia de capacitaciones, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	3	8.11
	A veces	17	45.94
	Muchas veces	14	37.84
	Siempre	3	8.11
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 16
Frecuencia de capacitaciones, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 16 y el Gráfico N° 16, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 45.94%, representando la mayoría, respondieron “A veces”, por otro lado un 37.84% respondieron “Muchas veces” y un 8.11% indicaron “Nunca”, referidas a la frecuencia de capacitación. Este aspecto es muy importante para el personal que trabaja en la empresa, ya que sin una actualización frecuente no existe calidad en el trabajo.

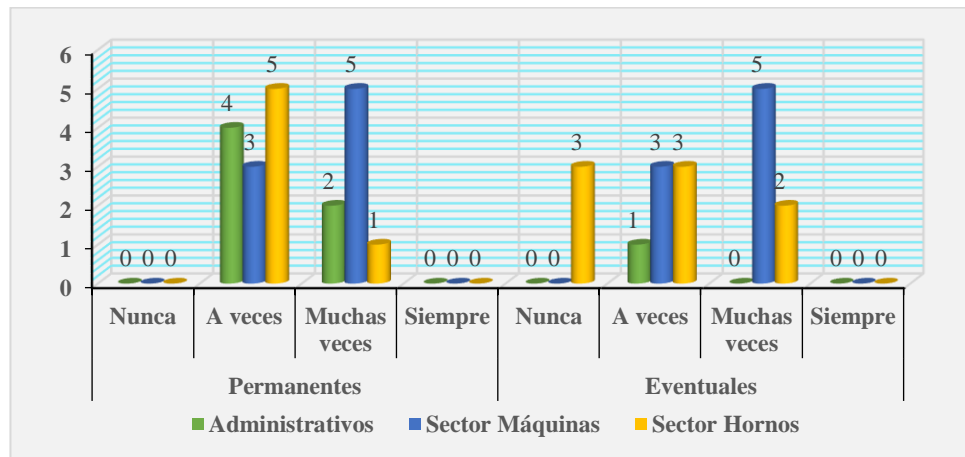
➤ La empresa aplica un buen sistema de ascensos.

TABLA N° 17
Aplicación de un sistema de ascensos, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	10.81	5.41	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	13.51	0.00	0.00	8.11	13.51	0.00
Sector Hornos	0.00	13.51	2.70	0.00	8.11	8.11	5.41	0.00
TOTAL	0.00	32.43	21.62	0.00	8.11	18.92	18.92	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 17
Aplicación de un sistema de ascensos, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

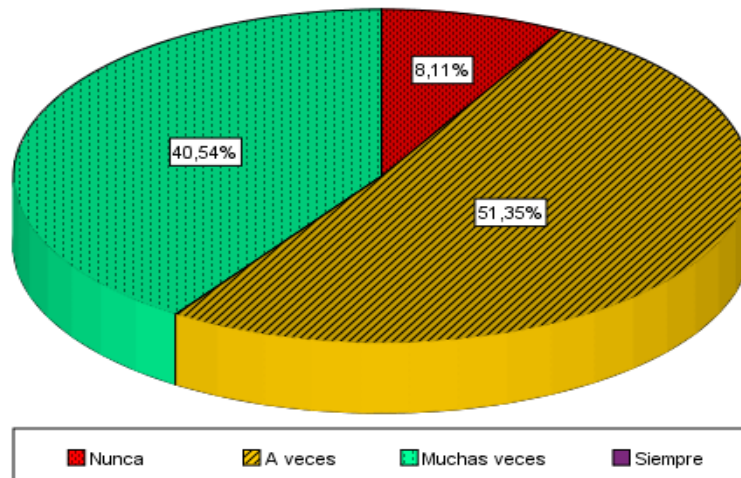
Los trabajadores administrativos con los del sector hornos, coinciden en el criterio mayoritario de que a veces se aplica un buen sistema de ascensos; mientras que la mayor parte del sector de máquinas indican que el sistema de ascensos se aplica muchas veces.

TABLA N° 18
Aplicación de un sistema de ascensos, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	3	8.11
	A veces	19	51.35
	Muchas veces	15	40.54
	Siempre	0	0.00
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 18
Aplicación de un sistema de ascensos, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 18 y el Gráfico N° 18, describen las opiniones de 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede ver, el 51.35%, representando la mayoría, respondieron “A veces”, por otro lado un 40.54% respondió “Muchas veces”, así como un 8.11% respondió “Nunca”, referidas a la aplicación de un buen sistema de ascensos.

2.7.2.1.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS

➤ La empresa previene los riesgos laborales.

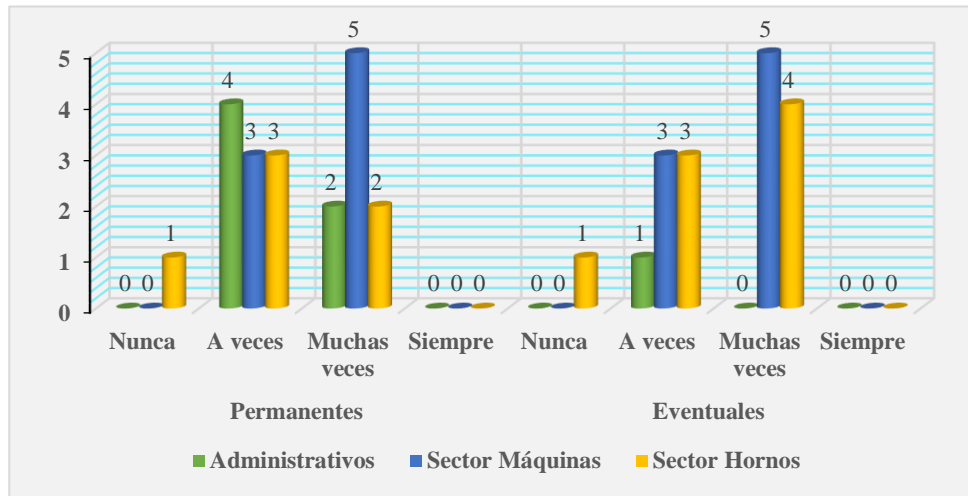
TABLA N° 19
Prevención de riesgos laborales, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	10.81	5.41	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	13.51	0.00	0.00	8.11	13.51	0.00
Sector Hornos	2.70	8.11	5.41	0.00	2.70	8.11	10.82	0.00
TOTAL	2.70	27.03	24.32	0.00	2.70	18.92	24.33	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Los trabajadores de los sectores de máquinas y hornos, en su mayoría concuerdan en señalar que los riesgos laborales se previenen muchas veces, en cambio los administrativos indican que sólo a veces.

GRÁFICO N° 19
Prevención de riesgos laborales, por sectores y modalidad de contrato



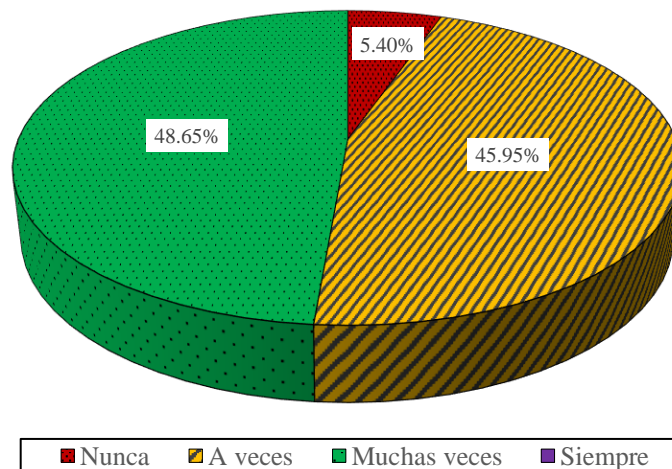
Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 20
Prevención de riesgos laborales, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	2	5.40
	A veces	17	45.95
	Muchas veces	18	48.65
	Siempre	0	0.00
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 20
Prevención de riesgos laborales, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 20 y el Gráfico N° 20, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 48.65%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 45.95% respondió “A veces”, así mismo un 5.41% respondió “Nunca”, referidas a la prevención de riesgos laborales.

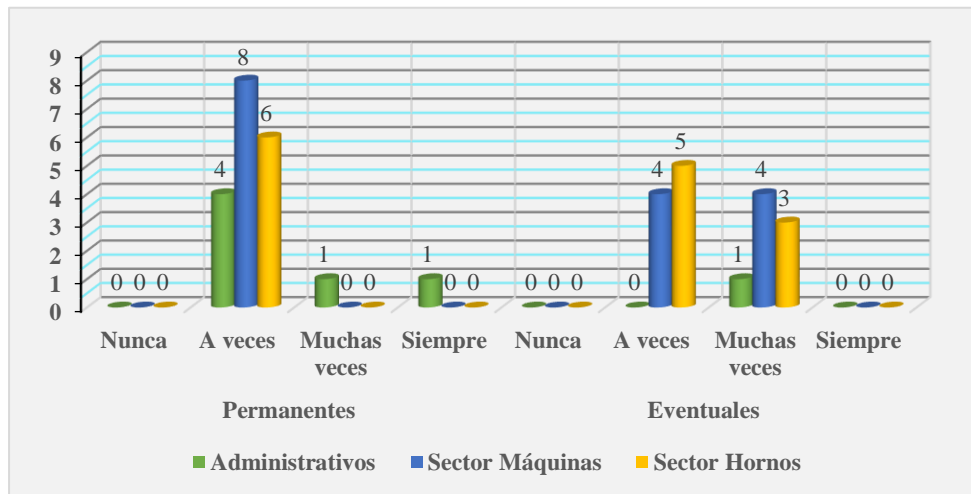
➤ **Existen buenas relaciones entre los trabajadores**

TABLA N° 21
Relacionamiento entre trabajadores, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	10.81	2.70	2.71	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	0.00	21.62	0.00	0.00	0.00	10.81	10.81	0.00
Sector Hornos	0.00	16.22	0.00	0.00	0.00	13.51	8.11	0.00
TOTAL	0.00	48.65	2.70	2.71	0.00	24.32	21.62	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 21
Relacionamiento entre trabajadores, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboracion propia

El relacionamiento entre trabajadores está en un bajo nivel, desde el punto de vista mayoritario de los trabajadores permanentes, tanto de la parte administrativa como de los sectores de máquinas y hornos; en cambio aún en contra de lo que podría esperarse, una buena parte de los trabajadores eventuales de todas las secciones son un poco más

optimistas con respecto al tema consultado. Esta situación tendría que ser considerada por la Empresa INCERMAZ S.R.L.

TABLA N° 22

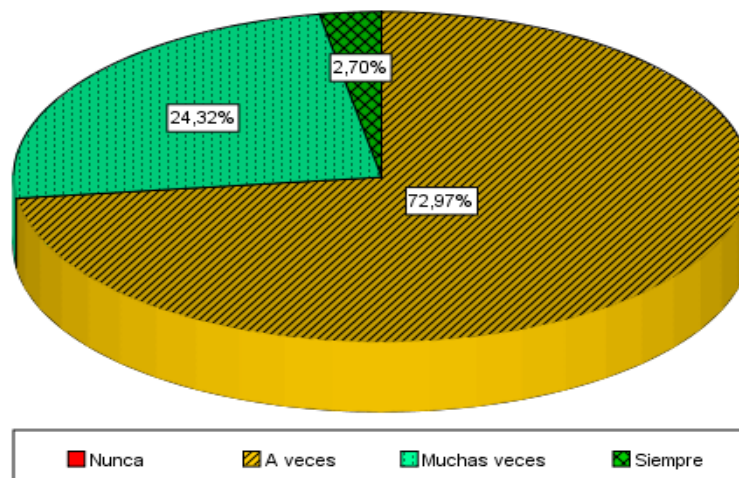
Relacionamiento entre trabajadores, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	27	72.97
	Muchas veces	9	24.32
	Siempre	1	2.71
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 22

Relacionamiento entre trabajadores, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 22 y el Gráfico N° 22, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 72.97%, representando la mayoría, respondieron “A veces”, y un 24.32% respondió “Muchas veces” referidas al relacionamiento entre los trabajadores.

2.7.2.1.6 MONITOREO DE PERSONAS

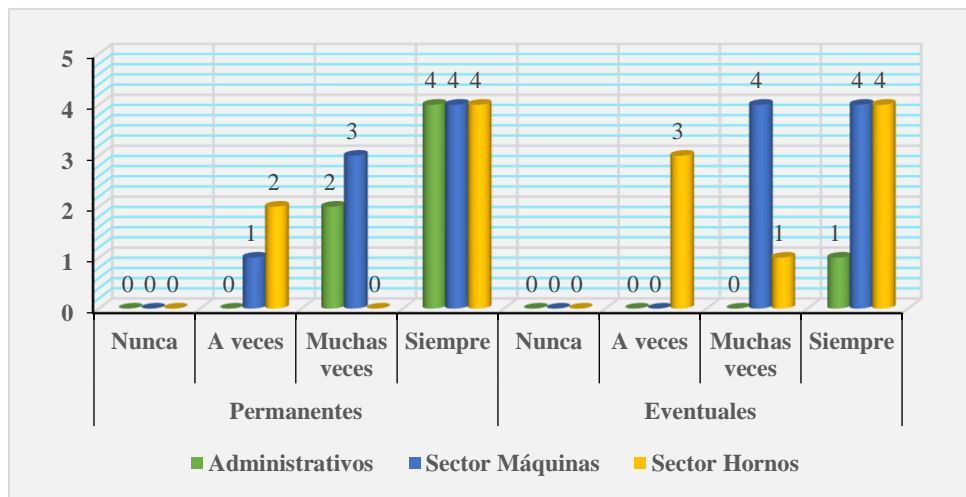
- La empresa utiliza sistemas para mejorar la comunicación.

TABLA N° 23
Utilización de sistemas de comunicación, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0,00	0,00	5,41	10,81	0,00	0,00	0,00	2,70
Sector Máquinas	0,00	2,70	8,11	10,81	0,00	0,00	10,81	10,81
Sector Hornos	0,00	5,41	0,00	10,81	0,00	8,11	2,70	10,81
TOTAL	0,00	8,11	13,52	32,43	0,00	8,11	13,51	24,32

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 23
Utilización de sistemas de comunicación, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

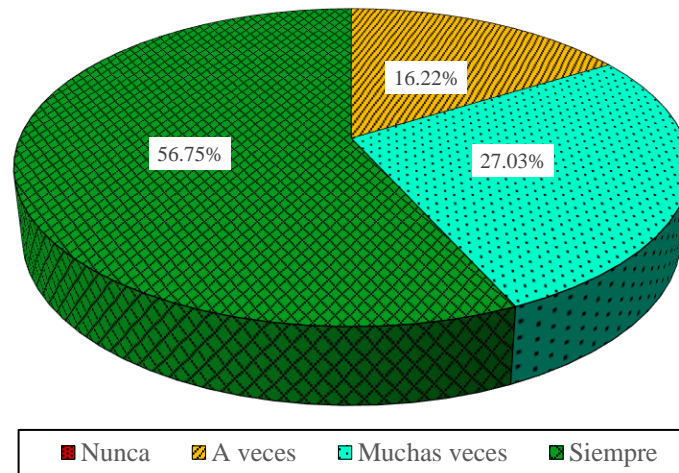
Claramente se percibe que la Empresa, utiliza sistemas para mejorar la comunicación.

TABLA N° 24
Utilización de sistemas de comunicación, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	6	16.22
	Muchas veces	10	27.03
	Siempre	21	56.75
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 24
Utilización de sistemas de comunicación, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 24 y el Gráfico N° 24, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 56.76%, representando la mayoría, respondieron “siempre”, por otro lado el 27.03% respondió “Muchas veces” y un 16.22% respondió “A veces”, referidas a la utilización de sistemas para mejorar la comunicación.

➤ **Marca su hora de entrada y salida a través de un sistema.**

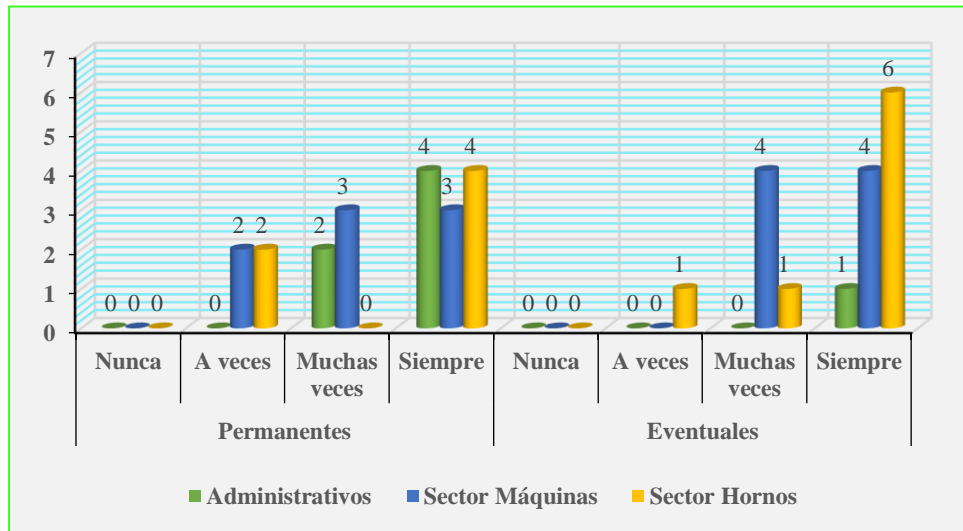
TABLA N° 25
Marcación a través de un sistema, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	0.00	5.41	10.81	0.00	0.00	0.00	2.70
Sector Máquinas	0.00	5.41	8.12	8.11	0.00	0.00	10.81	10.81
Sector Hornos	0.00	5.41	0.00	10.81	0.00	2.70	2.70	16.22
TOTAL	0.00	10.81	13.52	29.73	0.00	2.70	13.51	29.73

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Con respecto a si se marca la entrada y salida de los trabajadores a través de un sistema, las respuestas tienen la misma tendencia, tanto de trabajadores permanentes como de eventuales, ya que la mayoría opinan que se aplica un sistema de control de asistencia.

GRÁFICO N° 25
Marcación a través de un sistema, por sectores y modalidad de contrato



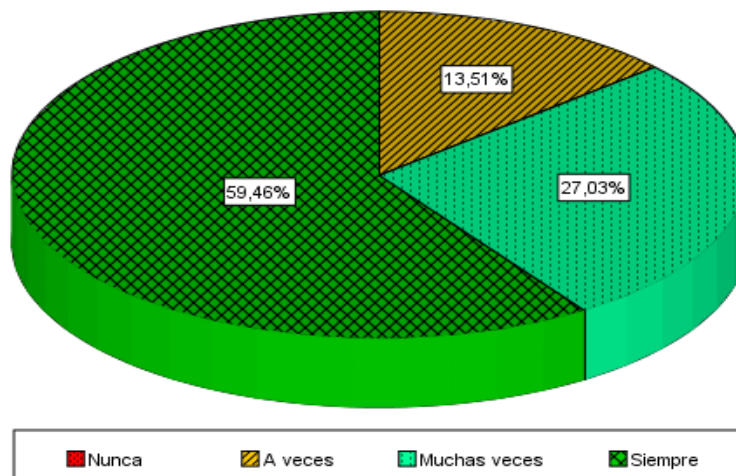
Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 26
Marcación a través de un sistema, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	5	13.51
	Muchas veces	10	27.03
	Siempre	22	59.46
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 26
Marcación a través de un sistema, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

En la Tabla N° 26 y el Gráfico N° 26, se describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 59.46% de los trabajadores, representando la mayoría, respondieron “Siempre”, por otro lado el 27.03% respondió “Muchas veces” y un 13.51% respondió “A veces”, referidas a la marcación de entrada y salida a través de un sistema.

2.7.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

2.7.2.2.1 CALIDAD DE TRABAJO

➤ **Aplica los conocimientos técnicos aprendidos a través de su experiencia laboral.**

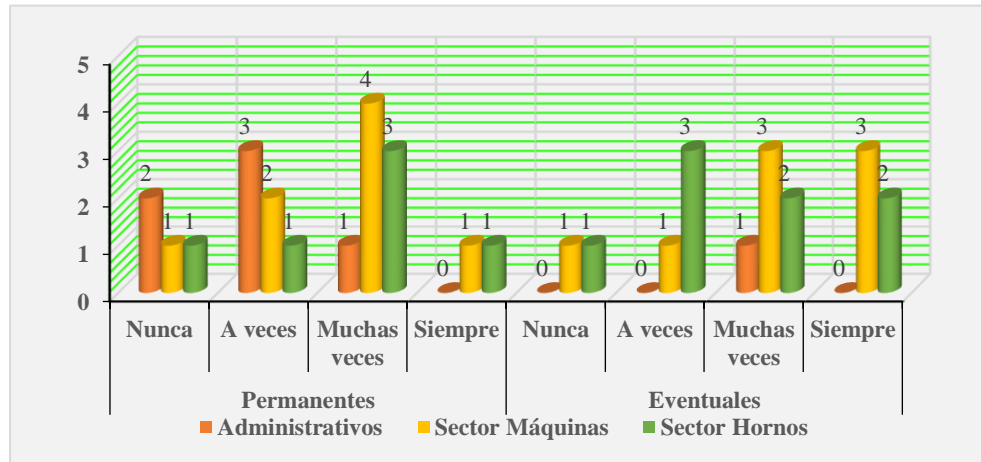
TABLA N° 27
Aplicación de conocimientos técnicos, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	5.41	8.11	2.70	0.00	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	2.70	5.41	10.80	2.70	2.70	2.70	8.11	8.11
Sector Hornos	2.70	2.70	8.11	2.70	2.70	8.11	5.41	5.41
TOTAL	10.81	16.22	21.61	5.41	5.41	10.81	16.22	13.51

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

La mayor parte de los trabajadores administrativos permanentes indican que sólo a veces aplican sus conocimientos aprendidos a través de la experiencia laboral; la mayoría de los operarios del sector de máquinas, permanentes y eventuales, coincidiendo con los operarios permanentes del sector hornos afirman que muchas veces; finalmente los trabajadores eventuales del sector hornos tienen respuestas divididas, aunque con una tendencia positiva.

GRÁFICO N° 27
Aplicación de conocimientos técnicos, por sectores y modalidad de contrato



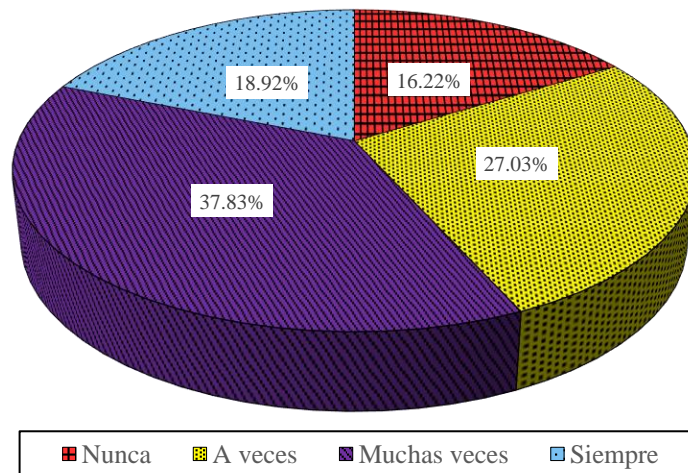
Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 28
Aplicación de conocimientos técnicos, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	6	16.22
	A veces	10	27.03
	Muchas veces	14	37.83
	Siempre	7	18.92
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 28
Aplicación de conocimientos técnicos, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 28 y el Gráfico N° 28, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 37.83% de los trabajadores, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 27.03% respondieron “A veces” y un 18.92% respondieron “Siempre”, referidas a la Aplicación de conocimientos técnicos aprendidos a través de la experiencia laboral.

➤ **Realiza su trabajo a tiempo**

TABLA N° 29

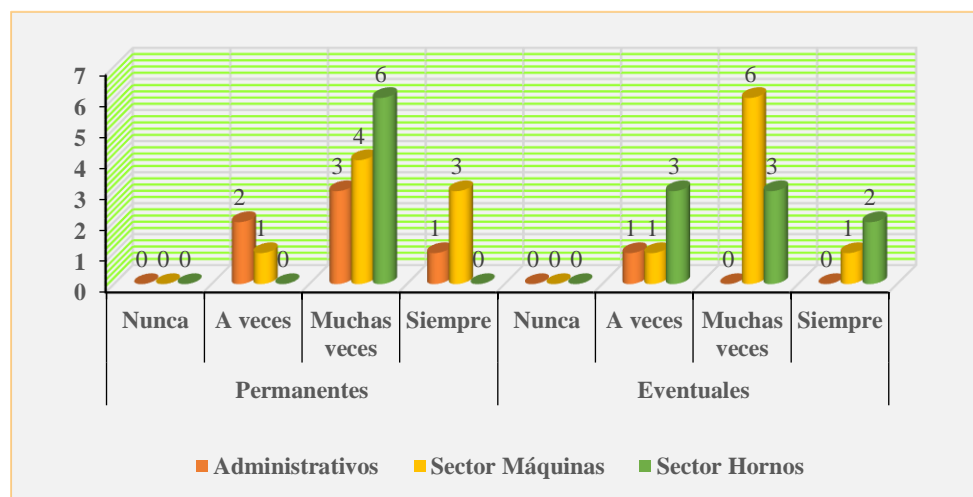
Realización oportuna del trabajo, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.0	5.41	8.11	2.70	0.00	2.70	0.00	0.0
Sector Máquinas	0.0	2.70	10.81	8.11	0.00	2.70	16.21	2.70
Sector Hornos	0.0	0.0	16.22	0.0	0.00	8.11	8.11	5.41
TOTAL	0.0	8.11	35.14	10.81	0.00	13.51	24.32	8.11

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 29

Realización oportuna del trabajo, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

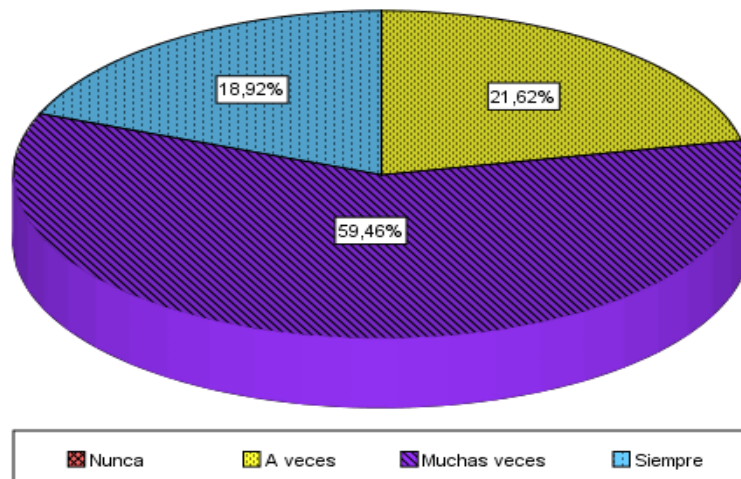
La mayor parte de los trabajadores, permanentes y eventuales, concuerdan en que muchas veces realizan sus trabajos específicos a tiempo, aunque no siempre.

TABLA N° 30
Realización oportuna del trabajo, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	8	21.62
	Muchas veces	22	59.46
	Siempre	7	18.92
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 30
Realización oportuna del trabajo, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 30 y el Gráfico N° 30, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 59.46%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 21.62% respondieron “A veces” y un 18.92% respondieron “Siempre”, referidas a la realización del trabajo a tiempo.

➤ **El liderazgo aplicado en INCERMAZ está orientado a lograr una meta en conjunto**

En la Tabla N° 31 y Gráfico N° 31, se podrá observar que los trabajadores administrativos permanentes tienen una opinión poco favorable para con el liderazgo en INCERMAZ; mientras que los trabajadores de los sectores de máquinas y hornos son más positivos.

TABLA N° 31

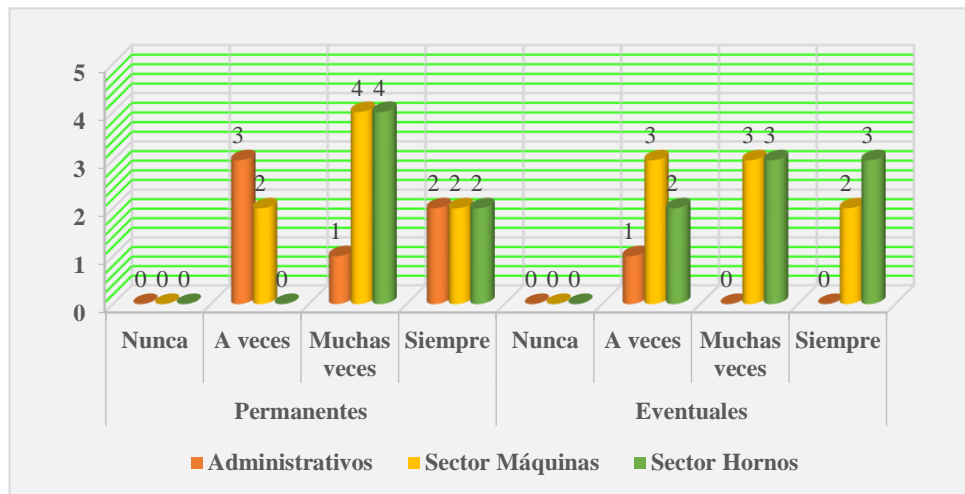
Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	8.11	2.70	5.41	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	5.41	10.81	5.41	0.00	8.11	8.11	5.41
Sector Hornos	0.00	0.00	10.81	5.41	0.00	5.41	8.11	8.11
TOTAL	0.00	13.51	24.32	16.22	0.00	16.22	16.22	13.51

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 31

Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 32

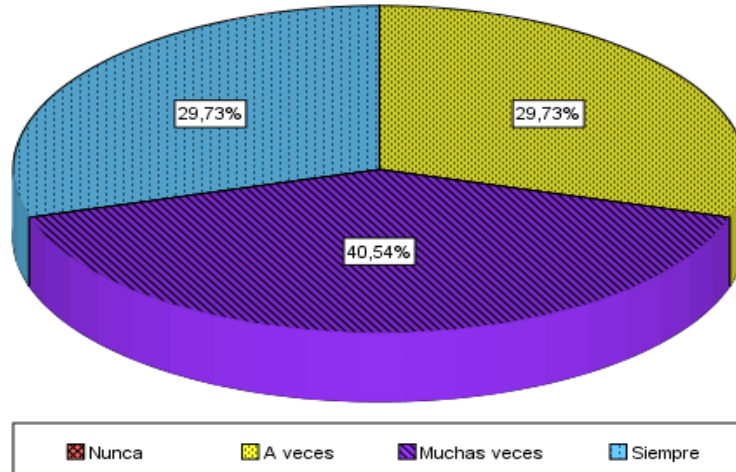
Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	11	29.73
	Muchas veces	15	40.54
	Siempre	11	29.73
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 32

Cumplimiento de metas aplicando liderazgos, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 32 y el Gráfico N° 32, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 40.54%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 29.73% respondieron “A veces” e igualmente un 29.73% respondieron “Siempre”, referidas al liderazgo aplicado en INCERMAZ, orientado a lograr una meta en conjunto.

➤ Cree usted que la puntualidad es reconocida dentro de la empresa INCERMAZ.

TABLA N° 33

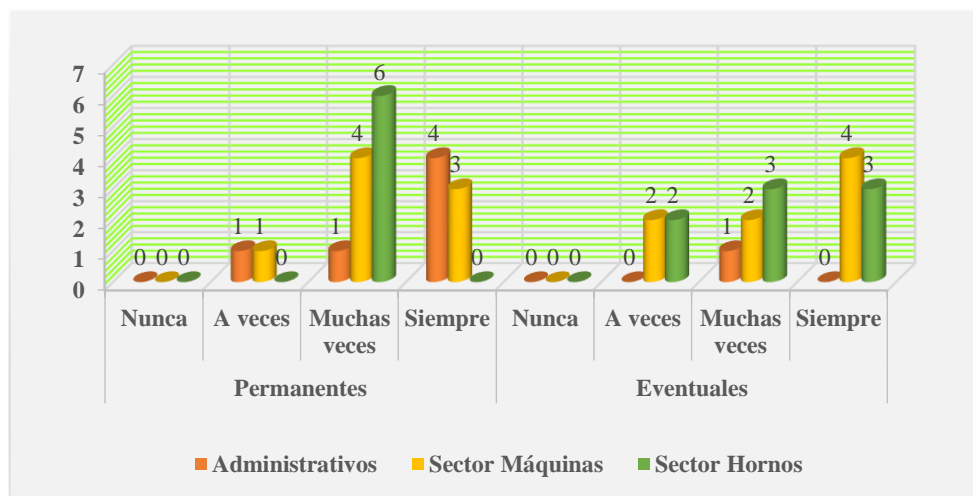
Reconocimiento de la puntualidad, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	2.70	2.70	10.81	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	0.00	2.70	10.81	8.11	0.00	5.41	5.41	10.81
Sector Hornos	0.00	0.00	16.21	0.00	0.00	5.41	8.11	8.11
TOTAL	0.00	5.41	29.72	18.92	0.00	10.81	16.22	18.92

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Los trabajadores administrativos, de manera contundente, afirman que en la empresa siempre o muchas veces se reconoce la puntualidad; los operarios permanentes del sector de máquinas en su mayoría señalan que muchas veces; finalmente los eventuales del sector de máquinas y los del sector de hornos, mantienen la anterior tendencia, aunque no de manera nítida.

GRÁFICO N° 33
Reconocimiento de la puntualidad, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 34
Reconocimiento de la puntualidad, resultados globales

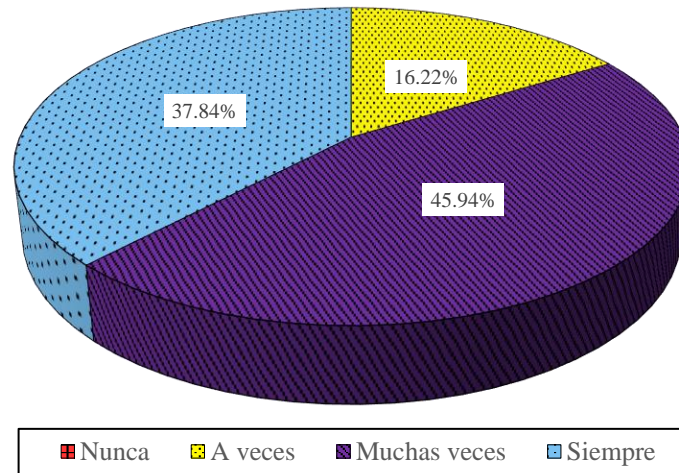
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	6	16.22
	Muchas veces	17	45.94
	Siempre	14	37.84
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

La Tabla N° 34 y el Gráfico N° 34, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 45.94%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 37.84% respondieron “Siempre” y un 16.22% respondieron “A veces”, referidas a la puntualidad reconocida dentro de la empresa INCERMAZ.

GRÁFICO N° 34

Reconocimiento de la puntualidad, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia

2.7.2.2.2 TRABAJO EN EQUIPO

- Realiza trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo a los objetivos de la empresa.

TABLA N° 35

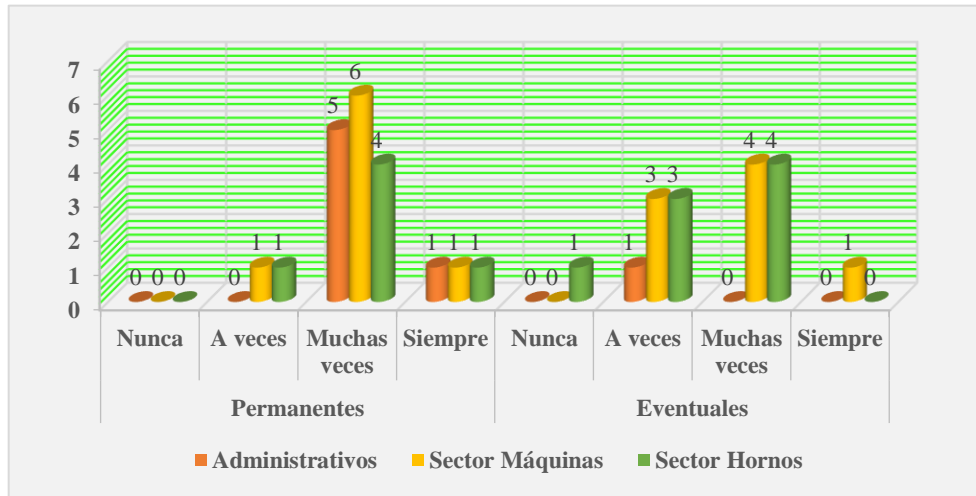
Realización de trabajos en conjunto, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	0.00	13.51	2.70	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	2.70	16.22	2.70	0.00	8.11	10.81	2.70
Sector Hornos	0.00	2.70	10.81	2.70	2.70	8.11	10.81	0.00
TOTAL	0.00	5.41	40.54	8.11	2.70	18.92	21.62	2.70

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Las respuestas de la mayoría de los trabajadores, tanto de los administrativos como de los operativos de los sectores de máquinas y hornos, sean estos permanentes o eventuales, se concentran en que muchas veces se realiza trabajos en conjunto, de acuerdo a los objetivos de la empresa INCERMAZ.

GRÁFICO N° 35
Realización de trabajos en conjunto, por sectores y modalidad de contrato



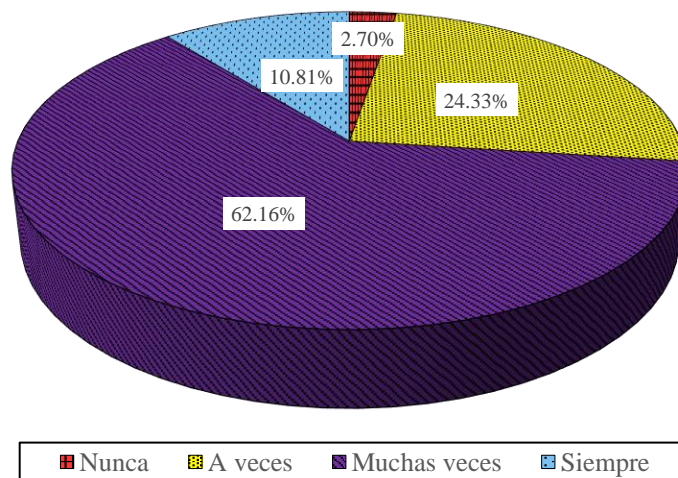
Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 36
Realización de trabajos en conjunto, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	1	2.70
	A veces	9	24.33
	Muchas veces	23	62.16
	Siempre	4	10.81
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 36
Realización de trabajos en conjunto, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 36 y el Gráfico N° 36, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 62.16%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 24.33% respondieron “A veces” y un 10.81% respondieron “Siempre” referidas a la Realización de trabajos en conjunto de acuerdo a los objetivos de la empresa.

➤ **Coopera frente a las necesidades de su área de trabajo.**

TABLA N° 37

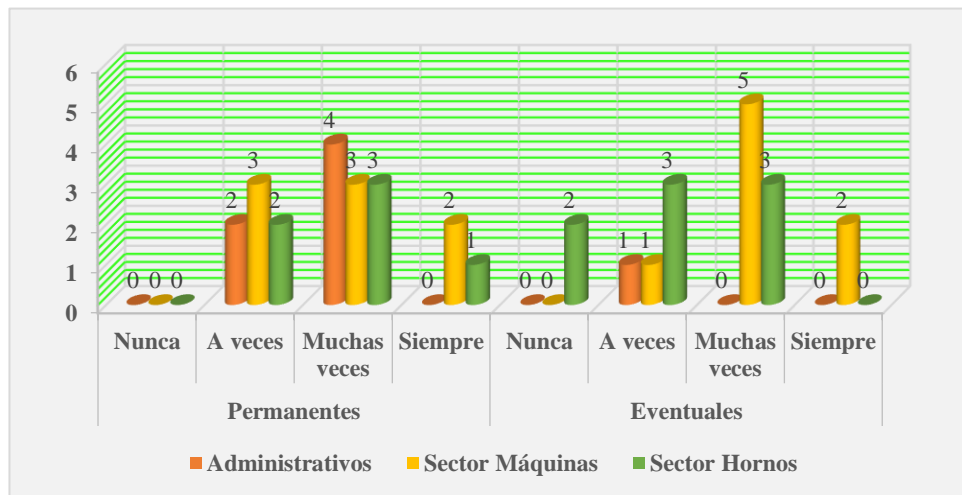
Cooperación en su área de trabajo, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	5.41	10.81	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	8.11	5.40	0.00	2.70	13.51	5.41
Sector Hornos	0.00	5.41	8.11	2.70	5.41	8.11	8.11	0.00
TOTAL	0.00	18.92	27.03	8.10	5.41	13.51	21.62	5.41

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 37

Cooperación en su área de trabajo, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los trabajadores de la empresa, indican que muchas veces cooperan en su área de trabajo, de acuerdo a las necesidades.

TABLA N° 38

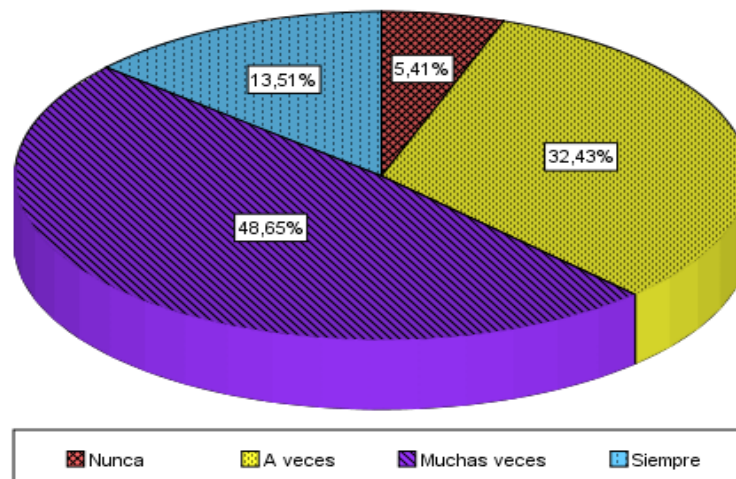
Cooperación en su área de trabajo, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	2	5.41
	A veces	12	32.43
	Muchas veces	18	48.65
	Siempre	5	13.51
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 38

Cooperación en su área de trabajo, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 38 y el Gráfico N° 38, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 48.65%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 32.43% respondieron “A veces” y un 13.51% respondieron “Siempre”, referidas a la cooperación frente a las necesidades de su área de trabajo.

➤ **Propone soluciones ante un problema que se suscita en su área de trabajo.**

En la Tabla N° 39 y Gráfico N° 39 puede observarse que la mayor parte de los administrativos permanentes y eventuales, muchas veces proponen soluciones a los

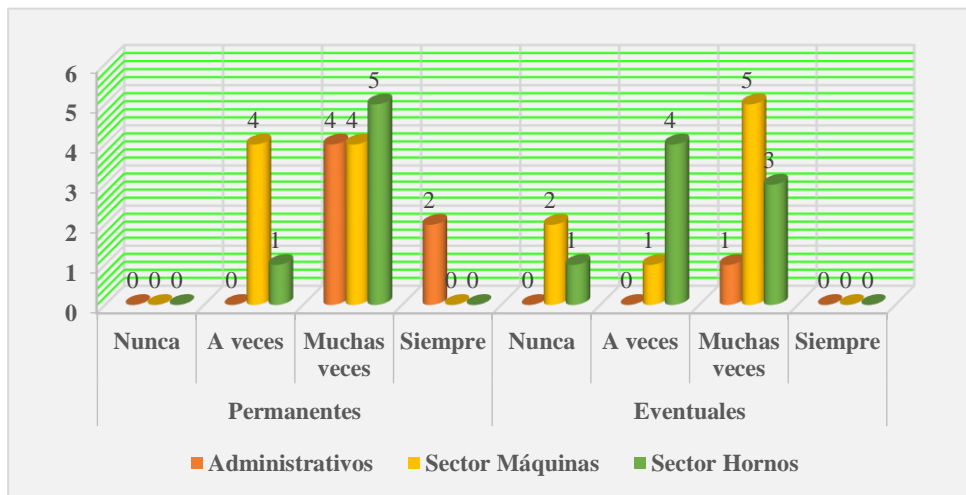
problemas que se suscitan en su área de trabajo; los eventuales del sector de máquinas son más propositivos que los permanentes y a la inversa en el sector hornos.

TABLA N° 39
Proposición de soluciones a problemas, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	0.00	10.81	5.41	0.00	0.00	2.70	0.00
Sector Máquinas	0.00	10.81	10.81	0.00	5.41	2.70	13.51	0.00
Sector Hornos	0.00	2.70	13.51	0.00	2.70	10.81	8.11	0.00
TOTAL	0.00	13.51	35.14	5.41	8.11	13.51	24.32	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 39
Proposición de soluciones a problemas, por sectores y modalidad de contrato



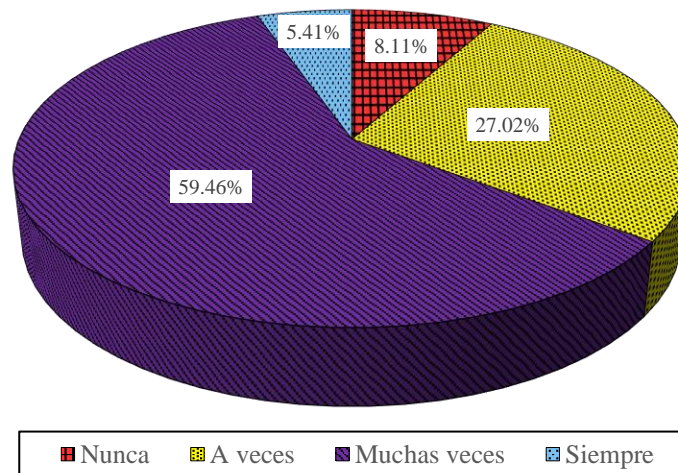
Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 40
Proposición de soluciones a problemas, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	3	8.11
	A veces	10	27.02
	Muchas veces	22	59.46
	Siempre	2	5.41
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 40
Proposición de soluciones a problemas, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 40 y el Gráfico N° 40, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 59.46%, representando la mayoría, respondieron “Muchas veces”, por otro lado un 27.02% respondieron “A veces” y un 8.11% respondieron “Nunca” referidas a la proposición de soluciones ante un problema que se suscita en su área de trabajo.

➤ **Usted participa en todas las reuniones y/o eventos programados por la empresa.**

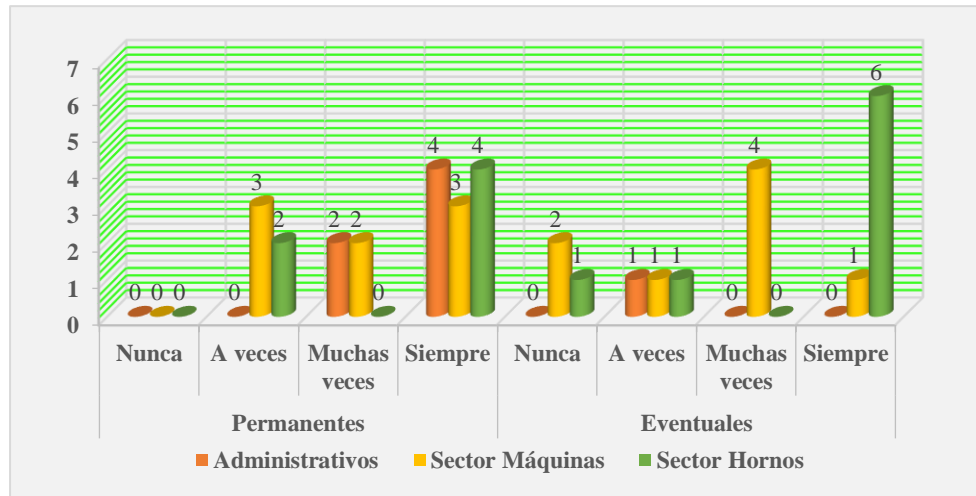
TABLA N° 41
Participación en reuniones y/o eventos, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	0.00	5.41	10.81	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	5.41	8.11	5.41	2.70	10.81	2.70
Sector Hornos	0.00	5.41	0.00	10.81	2.70	2.70	0.00	16.22
TOTAL	0.00	13.51	10.81	29.73	8.11	8.11	10.81	18.92

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Se observa que hay participación mayoritaria de los administrativos y operarios del sector de hornos en reuniones y/o eventos, no sucede lo mismo con los del sector de máquinas.

GRÁFICO N° 41
Participación en reuniones y/o eventos, por sectores y modalidad de contrato



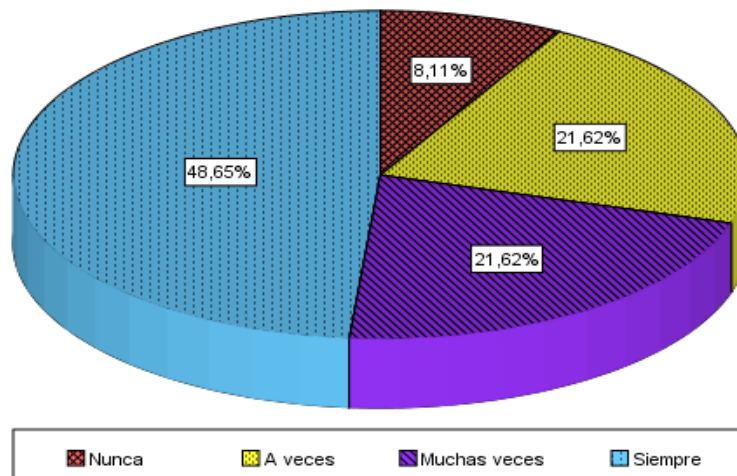
Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 42
Participación en reuniones y/o eventos, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	3	8.11
	A veces	8	21.62
	Muchas veces	8	21.62
	Siempre	18	48.65
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 42
Participación en reuniones y/o eventos, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 42 y el Gráfico N° 42, describen las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 48.65%, representando la mayoría, respondieron “Siempre”, por otro lado un 21.62% respondieron “Muchas veces” e igualmente un 21.62% respondieron “A veces”, referidas a la participación en reuniones y/o eventos programados por la empresa.

➤ **Se siente motivado en su puesto de trabajo.**

TABLA N° 43

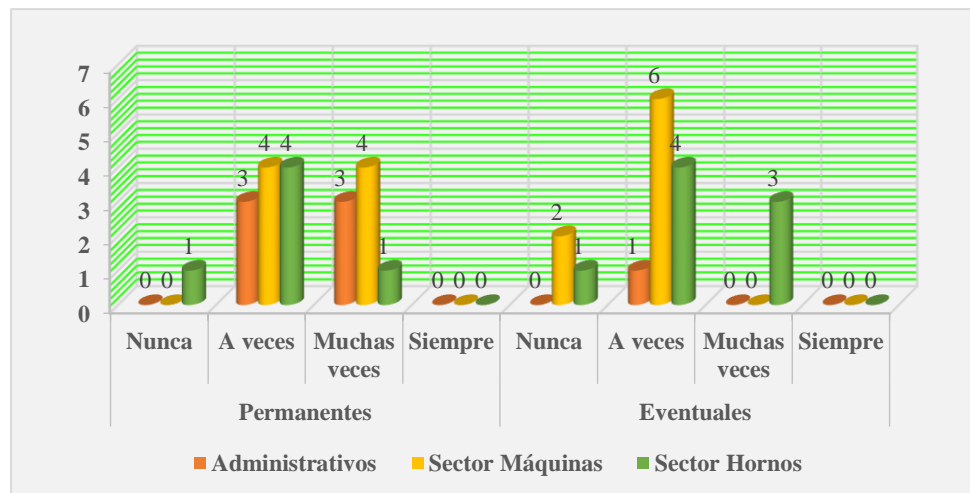
Motivación en su puesto de trabajo, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	8.11	8.11	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	10.81	10.81	0.00	5.41	16.22	0.00	0.00
Sector Hornos	2.70	10.81	2.70	0.00	2.70	10.81	8.11	0.00
TOTAL	2.70	29.73	21.62	0.00	8.11	29.73	8.11	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 43

Motivación en su puesto de trabajo, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboración propia

Los administrativos están medianamente motivados en sus puestos de trabajo; los trabajadores permanentes del sector de máquinas están más motivados que los eventuales y la mayor parte de los operarios del sector de hornos se sienten poco motivados.

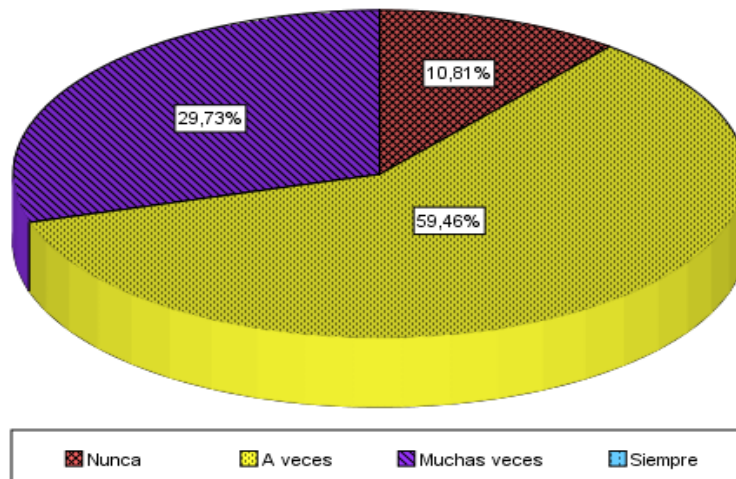
TABLA N° 44

Motivación en su puesto de trabajo, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	4	10.81
	A veces	22	59.46
	Muchas veces	11	29.73
	Siempre	0	0.00
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 44

Motivación en su puesto de trabajo, resultados globales

Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 44 y el Gráfico N° 44, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 59.46%, representando la mayoría, respondieron “A veces”, por otro lado un 29.73% respondieron “Muchas veces” y un 10.81% respondieron “Nunca”, referidas a si se sienten motivados en su puesto de trabajo.

➤ **Se siente comprometido con los objetivos de la empresa.**

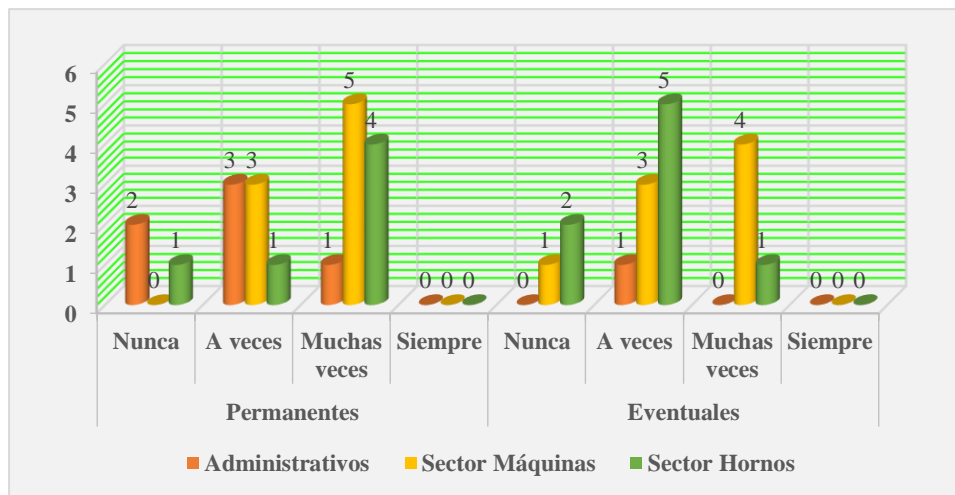
La Tabla N° 45 y el Gráfico N° 45 muestran que los administrativos tienen poco compromiso con los objetivos de la empresa; los trabajadores permanentes y eventuales del sector de máquinas se sienten comprometidos y sólo los operarios permanentes del sector hornos coinciden con la anterior posición.

TABLA N° 45
Compromiso con los objetivos, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	5.41	8.11	2.70	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	0.00	8.11	13.51	0.00	2.70	8.11	10.81	0.00
Sector Hornos	2.70	2.70	10.81	0.00	5.41	13.51	2.70	0.00
TOTAL	8.11	18.92	27.03	0.00	8.11	24.32	13.51	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 45
Compromiso con los objetivos, por sectores y modalidad de contrato

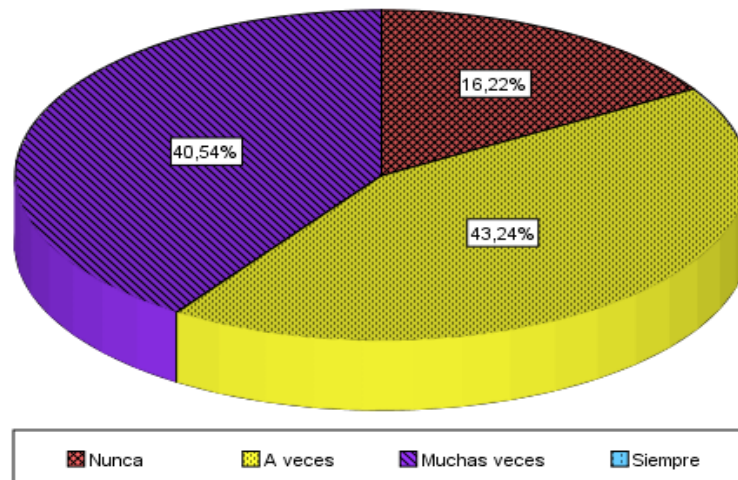


Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 46
Compromiso con los objetivos, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	6	16.22
	A veces	16	43.24
	Muchas veces	15	40.54
	Siempre	0	0.00
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 46**Compromiso con los objetivos, resultados globales**

Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 46 y el Gráfico N° 46, describen las opiniones de 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 43.24%, siendo la mayoría, respondieron “A veces”, un 40.54% respondieron “Muchas veces” y un 16.22% “Nunca”, referidas a si se siente comprometidos con los objetivos de la empresa.

- **La primera vez que fue contratado pasó por un proceso de inducción para ejercer el cargo**

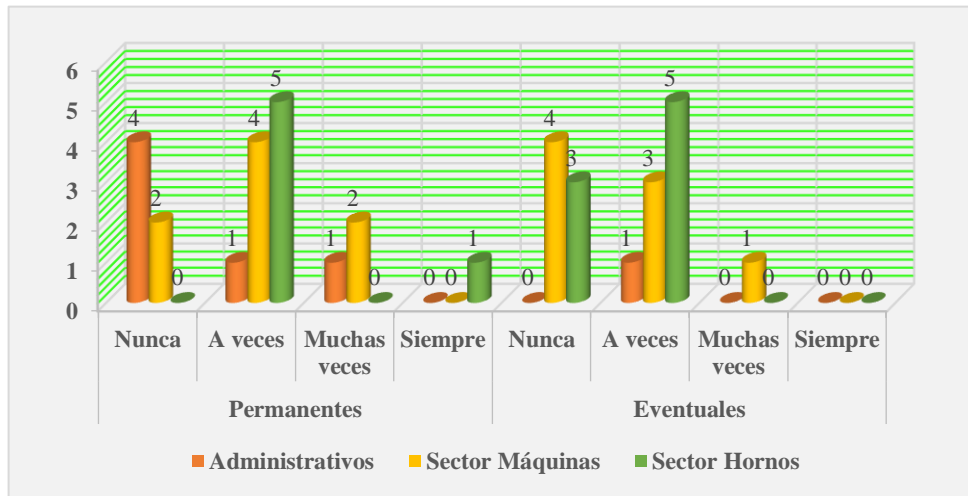
TABLA N° 47**Aplicación de procesos de inducción, por sectores y modalidad de contrato**

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	10.81	2.70	2.70	0.00	0.00	2.70	0.00	0.00
Sector Máquinas	5.41	10.81	5.41	0.00	10.81	8.11	2.70	0.00
Sector Hornos	0.00	13.51	0.00	2.70	8.11	13.51	0.00	0.00
TOTAL	16.22	27.03	8.11	2.70	18.92	24.32	2.70	0.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

La mayor parte de los administrativos indican que nunca se aplican procesos de inducción para ejercer un cargo; tal afirmación se ratifica de alguna forma por la mayoría de los operarios de los sectores de máquinas y hornos, permanentes y eventuales.

GRÁFICO N° 47
Aplicación de procesos de inducción, por sectores y modalidad de contrato



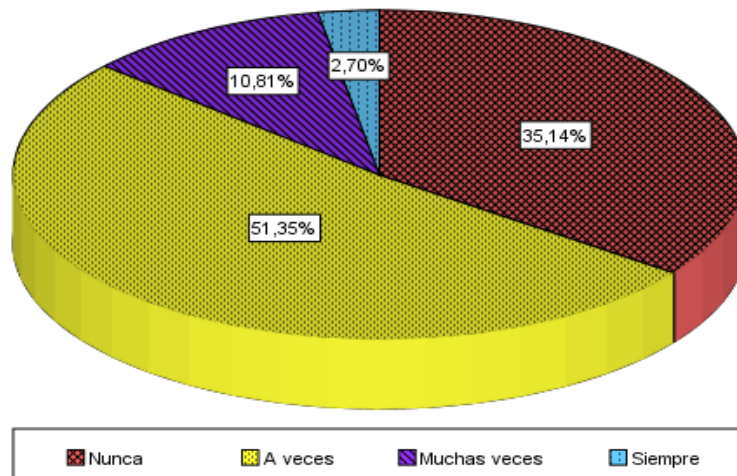
Fuente: Elaboracion propia

TABLA N° 48
Aplicación de procesos de inducción, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	13	35.14
	A veces	19	51.35
	Muchas veces	4	10.81
	Siempre	1	2.70
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 48
Aplicación de procesos de inducción, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboracion propia.

La Tabla N° 48 y el Gráfico N° 48, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L., Como se puede observar, el 51.35%, representando la mayoría, respondieron “A veces”, por otro lado un 35.14% respondieron “Nunca” y un 10.81% respondieron “Muchas veces”, referidas a la aplicación del proceso de inducción para ejercer el cargo.

- **Se informa a los trabajadores acerca de todas las decisiones que afectan sus vidas y la vida de la empresa.**

TABLA N° 49

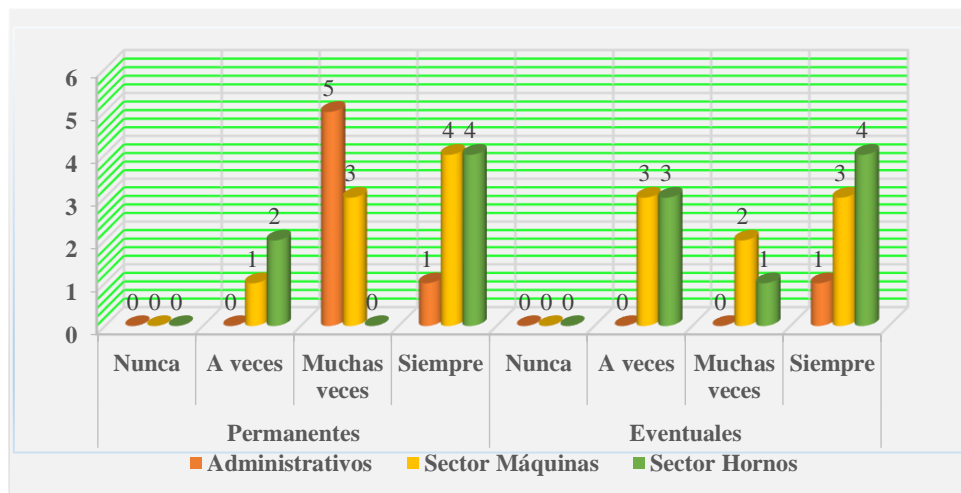
Información de decisiones a los trabajadores, por sectores y modalidad de contrato

	Permanentes (En %)				Eventuales (En %)			
	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Administrativos	0.00	0.00	13.51	2.70	0.00	0.00	0.00	2.70
Sector Máquinas	0.00	2.70	8.11	10.81	0.00	8.11	5.41	8.11
Sector Hornos	0.00	5.41	0.00	10.81	0.00	8.11	2.70	10.81
TOTAL	0.00	8.11	21.62	24.32	0.00	16.22	8.11	21.62

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 49

Información de decisiones a los trabajadores, por sectores y modalidad de contrato



Fuente: Elaboracion propia

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se cumple la lógica de que los administrativos se encuentran mejor informados de las decisiones empresariales; la mayor parte de los operarios permanentes y eventuales del sector hornos y permanentes del sector de máquinas están bien informados, pero no así los eventuales de este sector.

TABLA N° 50

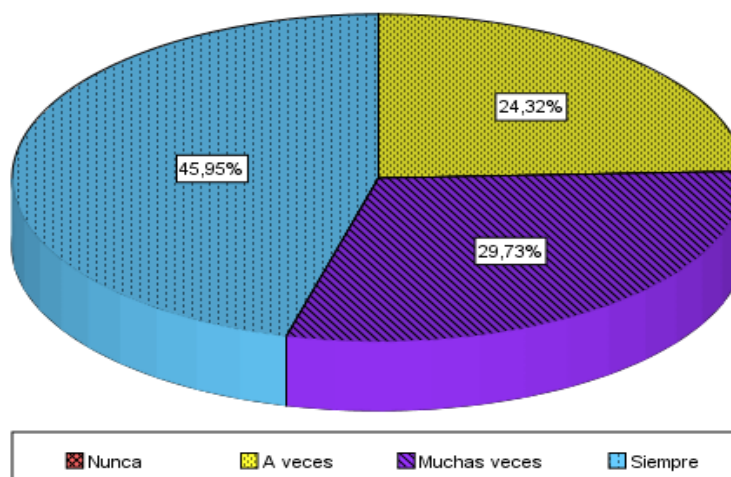
Información de las decisiones a los trabajadores, resultados globales

	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VÁLIDOS	Nunca	0	0.00
	A veces	9	24.32
	Muchas veces	11	29.73
	Siempre	17	45.95
	TOTAL	37	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 50

Información de las decisiones a los trabajadores, resultados globales



Fuente: Spss 22, elaboración propia.

La Tabla N° 50 y el Gráfico N° 50, describen a través de una escala de Likert los porcentajes de las opiniones expresadas por 37 trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. Como se puede observar, el 45.95%, de los trabajadores representando la mayoría, respondieron “Siempre”, por otro lado un 29.73% respondieron “Muchas veces”, así mismo un 24.32% respondieron “A veces”, referidas a las todas las decisiones que afectan sus vidas de los trabajadores y la vida de la empresa.

2.8 ANÁLISIS DE DATOS CRUZADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

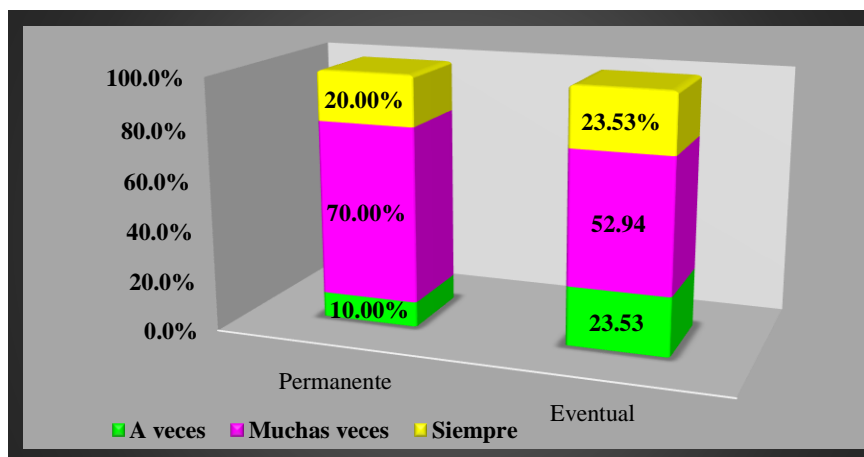
Con los datos obtenidos en la encuesta, para profundizar, particularizar los resultados, se cruzaron datos entre las variables categóricas de tipo de trabajo y área de trabajo, con las medias de las dimensiones relacionadas con el desempeño laboral, calidad de trabajo y trabajo en equipo, considerando que la primera dimensión considera cuatro aspectos de análisis y la segunda dimensión ocho aspectos de análisis.

TABLA N° 51
Modalidad de Contrato vs. Calidad de Trabajo.

			CALIDAD DE TRABAJO			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Relación o modalidad de contrato	permanente	Recuento	2	14	4	20
		%	10.00%	70.00%	20.00%	100.0%
	eventual	Recuento	4	9	4	17
		%	23.53%	52.94%	23.53%	100.0%
Total		Recuento	6	23	8	37
		%	16.22%	62.16%	21.62%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 51
Modalidad de Contrato vs. Calidad de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

Los elementos de la calidad de trabajo de acuerdo a los resultados recogidos por modalidad de contrato, permanente (indefinido) y eventual (plazo fijo), el 70.00% de los permanentes muchas veces desarrolla prácticas de calidad del trabajo para elevar el desempeño de la empresa, y el 20.00%, siempre realiza estas prácticas, es decir que el 90.00% de los permanentes están identificados con prácticas de calidad de trabajo, tan solo el 10.00%, se siente un tanto indiferente; en el caso de los trabajadores eventuales,

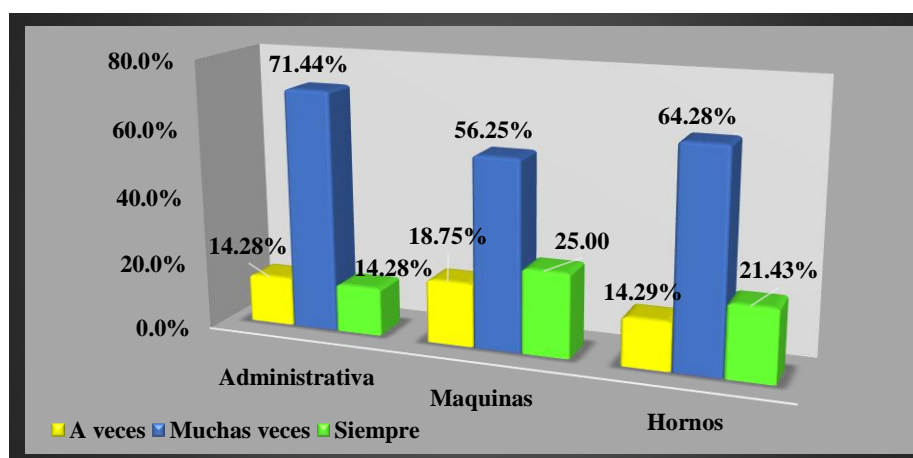
el 52.94% realizan muchas veces prácticas de calidad de trabajo, el 23.53% siempre, es decir que 76.47% de los trabajadores eventuales está identificados con la calidad de trabajo, mientras que el 23.53% responde de manera indiferente a la aplicación de estas prácticas para mejorar su desempeño en la empresa INCERMAZ.

TABLA N° 52
Departamento donde Realiza el Trabajo vs. Calidad de trabajo

			CALIDAD DE TRABAJO			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Departamento donde realiza el trabajo	Administrativa	Recuento	1	5	1	7
		%	14.28%	71.44%	14.28%	100.0%
	Máquinas	Recuento	3	9	4	16
		%	18.75%	56.25%	25.00%	100.0%
	Hornos	Recuento	2	9	3	14
		%	14.29%	64.28%	21.43%	100.0%
Total		Recuento	6	23	8	37
		%	16.22%	62.16%	21.62%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 52
Departamento donde Realiza el Trabajo vs. Calidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

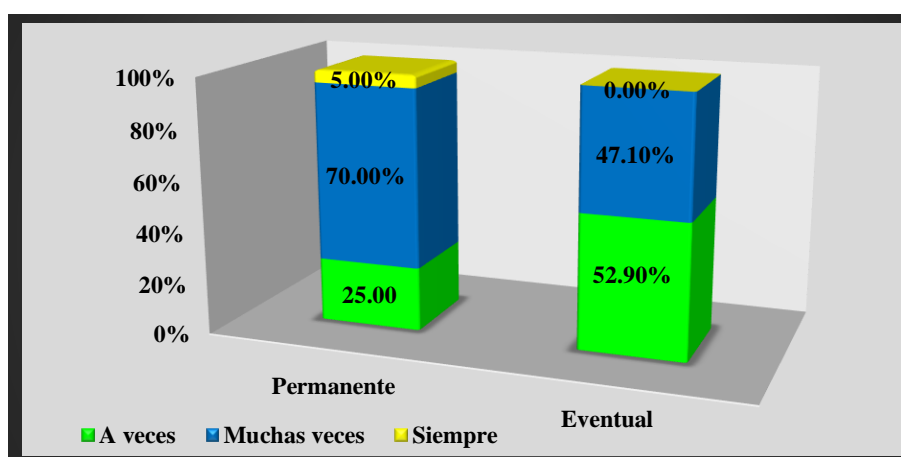
En relación a la dimensión calidad de trabajo, que exalta, la eficiencia, el liderazgo, curva de aprendizaje y valores como la puntualidad, relacionadas cualitativamente con el desempeño en la empresa INCERMAZ, se determinó que la calidad de trabajo y sus aspectos es promovida muchas veces, por el 71.44% de los administrativos, por el 64.28% de los trabajadores del área de hornos y por el 56.25% de los trabajadores del sector de máquinas, asimismo la calidad de trabajo es promovida siempre por el 25.00% del sector de máquinas, por el 21.43% de hornos y por el 14.28% del área administrativa.

TABLA N° 53
Modalidad de Contrato vs. Trabajo en Equipo

			TRABAJO EN EQUIPO			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Relación o modalidad de trabajo	Permanente	Recuento	5	14	1	20
		%	25.00%	70.00%	5.00%	100.00%
	Eventual	Recuento	9	8	0	17
		%	52.90%	47.10%	0.00%	100.00%
Total		Recuento	14	22	1	37
		%	37.80%	59.50%	2.70%	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 53
Modalidad de Contrato vs. Trabajo en Equipo.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

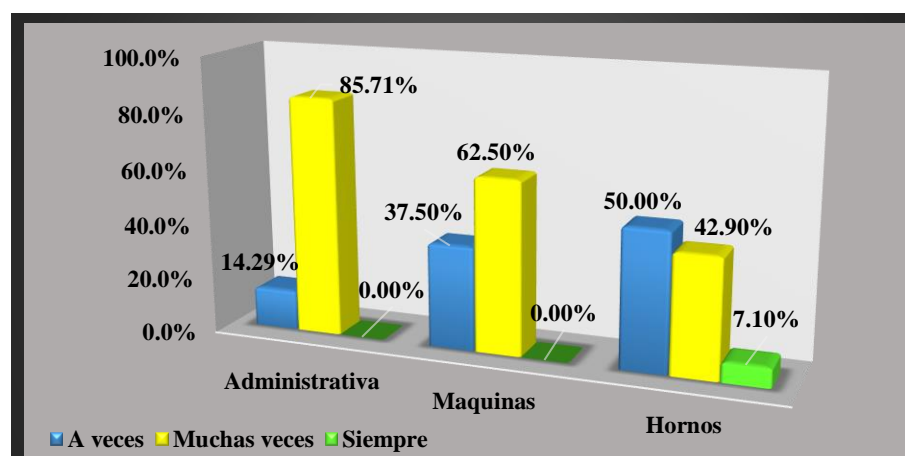
Respecto a las prácticas relacionadas con el equipo de trabajo, para elevar el desempeño de los trabajadores de INCERMAZ, por modalidad de contrato, fue posible determinar que el 70.00% de los trabajadores permanentes, desarrollan muchas veces en sus actividades laborales prácticas relacionadas con el equipo de trabajo, el 5.00% de los trabajadores permanentes siempre desarrolla sus actividades promoviendo el equipo de trabajo, mientras que el 25.00% de los permanentes muestra indiferencia a las prácticas relacionadas con el equipo de trabajo, ya que éstas son desarrolladas sólo a veces; los trabajadores eventuales muestran menor predisposición a las prácticas de trabajo en equipo para elevar sus desempeño, ya que el 52.90% de éstos, a veces realizan estas prácticas, mientras que la minoría, es decir el 47.10% de los trabajadores eventuales promueven muchas veces estas prácticas.

TABLA N° 54
Departamento donde Realiza el Trabajo vs. Trabajo en Equipo

			TRABAJO EN EQUIPO			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Departamento donde realiza el trabajo	Administrativa	Recuento	1	6	0	7
		%	14.29%	85.71%	0.00%	100.00%
	Maquinas	Recuento	6	10	0	16
		%	37.50%	62.50%	0.00%	100.00%
	Hornos	Recuento	7	6	1	14
		%	50.00%	42.90%	7.10%	100.00%
Total		Recuento	14	22	1	37
		%	37.80%	59.50%	2.70%	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

GRÁFICO N° 54
Departamento donde Realiza el Trabajo vs. Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado en INCERMAZ S.R.L.

En relación a la dimensión trabajo en equipo, que al igual que la dimensión de calidad del trabajo, está relacionada cualitativamente con el desempeño en la empresa INCERMAZ, se determinó que el trabajo en equipo es promovida muchas veces, por el 85.70% de los trabajadores del área administrativa, por el 62.50% de los trabajadores del sector de máquinas y por el 42.90% del sector de hornos, sin embargo, los trabajadores del sector de hornos en su mayoría se muestran un tanto indiferentes a realizar trabajos en equipo, puesto que el 50.00% de ellos indica que solo a veces promueven prácticas relacionadas al trabajo en equipo, mientras que en el sector de máquinas y área administrativa, la indiferencia es un minoritaria, ya que el 37.50% y el 14.29%, respectivamente, practican sólo a veces el trabajo en equipo.

2.9 ANÁLISIS INFERENCIAL

Con el fin de averiguar si existe relación estadísticamente significativa entre la variable independiente “Gestión del Talento Humano” y variable dependiente “Desempeño Laboral”, así como entre las 6 dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente, se aplicará la prueba del Chi-Cuadrado de Pearson, debido a que los datos de los 37 cuestionarios cumplen los requisitos establecidos para su aplicación, sin embargo, es pertinente citar que la Prueba del Chi-Cuadrado de Pearson, sólo indica si existe o no una relación significativa, no determina el nivel de relación existente. Para este propósito se aplicará la prueba de Rho de Spearman en los casos que corresponda, es decir, cuando el nivel de significancia de la prueba del Chi-Cuadrado sea menor a 0.05.

2.9.1 Contrastación de hipótesis general

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa un modelo de Gestión de Talento Humano en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa un modelo de Gestión de Talento Humano en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Prueba del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Gestión del Talento Humano vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Gestión del Talento Humano	A veces	Recuento	9	1	0	10
		Recuento esperado	3.5	6.2	0.3	10,0
		% del total	24.3%	2.7%	0.0%	27.0%
	Muchas veces	Recuento	4	22	1	27
		Recuento esperado	9.5	16.8	0.7	27,0
		% del total	10.8%	59.5%	2.7%	73.0%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	G1	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.109 ^a	2	0.000
Razón de verosimilitud	18.906	2	0.000
Asociación lineal por lineal	16.174	1	0.000
Nº de casos válidos	37		

a. 3 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.27.

Con el argumento de que el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, es pertinente aplicar la Prueba del Rho de Spearman, para indagar el nivel de relación que existe entre la variable independiente *Gestión del Talento Humano* y la variable dependiente *Desempeño Laboral*.

c) Prueba del Rho de Spearman

			Gestión del Talento Humano	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1.000	0.687**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	37	37
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0.687**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Como el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral se relaciona significativamente con la aplicación de un modelo de gestión del talento humano.

Por otra parte, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.687 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un alto nivel de relación positiva entre las citadas variables.

Por tanto, es muy probable que exista relación significativa entre algunas o las 6 dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente.

2.9.2 Contrastación de hipótesis específicas

2.9.2.1 Contrastación de la hipótesis específica 1

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa un procedimiento apropiado de admisión de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa un procedimiento apropiado de admisión de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Prueba del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Admisión de personas vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Admisión de personas	A veces	Recuento	9	2	0	11
		Recuento esperado	3.9	6.8	.3	11,0
		% del total	24.3%	5.4%	0.0%	29.7%
	Muchas veces	Recuento	4	10	0	14
		Recuento esperado	4.9	8.7	.4	14,0
		% del total	10.8%	27.0%	0.0%	37.8%
	Siempre	Recuento	0	11	1	12
		Recuento esperado	4.2	7.5	.3	12,0
		% del total	0.0%	29.7%	2.7%	32.4%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.591 ^a	4	0.001
Razón de verosimilitud	22.220	4	0.000
Asociación lineal por lineal	16.525	1	0.000
N° de casos válidos	37		

a. 6 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.30.

Debido a que el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, es prudente aplicar la Prueba del Rho de Spearman, para indagar el nivel de relación que existe entre la dimensión *Admisión de personas* y la variable dependiente *Desempeño Laboral*.

c) Prueba de Rho de Spearman

			Admisión de personas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Admisión de personas	Coefficiente de correlación	1.000	0.682**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	37	37
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.682**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	37	37

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Como el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral depende significativamente de la aplicación de un procedimiento apropiado de admisión de personas.

Por otra parte, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.682 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un nivel bueno de relación positiva entre “Admisión de personas” y “Desempeño Laboral”.

2.9.2.2 Contratación de la hipótesis específica 2

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa un proceso ajustado de aplicación de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa un proceso ajustado de aplicación de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Pruebas del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Aplicación de personas vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Aplicación de personas	A veces	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	0.4	0.6	0.0	1.0
		% del total	2.7%	0.0%	0.0%	2.7%
	Muchas veces	Recuento	10	5	0	15
		Recuento esperado	5.3	9.3	0.4	15.0
		% del total	27.0%	13.5%	0.0%	40.5%
	Siempre	Recuento	2	18	1	21
		Recuento esperado	7.4	13.1	0.6	21.0
		% del total	5.4%	48.6%	2.7%	56.8%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.626 ^a	4	0.006
Razón de verosimilitud	16.147	4	0.003
Asociación lineal por lineal	13.392	1	0.000
Nº de casos válidos	37		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.03.

Como el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, se puede aplicar la Prueba del Rho de Spearman, para indagar el nivel de relación que existe entre la dimensión *Aplicación de personas* y la variable dependiente *Desempeño Laboral*.

c) Prueba de Rho de Spearman

			Aplicación de personas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Aplicación de personas	Coefficiente de correlación	1.000	0.624**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	37	37
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.624**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Como el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es menor que 0.05 ($0.006 < 0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral depende significativamente de la implementación de un proceso ajustado de aplicación de personas.

Por otra parte, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.624 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un alto nivel de relación positiva entre la dimensión y variable citadas.

2.9.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 3

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa un procedimiento estratégico de compensación de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa un procedimiento estratégico de compensación de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Pruebas del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Compensación de personas vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Compensación de personas	Nunca	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	0.4	0.6	0.0	1.0
		% del total	2.7%	0.0%	0.0%	2.7%
	A veces	Recuento	7	9	0	16
		Recuento esperado	5.6	9.9	.4	16.0
		% del total	18.9%	24.3%	0.0%	43.2%
	Muchas veces	Recuento	5	13	1	19
		Recuento esperado	6.7	11.8	0.5	19.0
		% del total	13.5%	35.1%	2.7%	51.4%
	Siempre	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	.4	.6	.0	1.0
		% del total	0.0%	2.7%	0.0%	2.7%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.316 ^a	6	0.634
Razón de verosimilitud	5.251	6	0.512
Asociación lineal por lineal	3.282	1	0.070
N° de casos válidos	37		

a. 8 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.03.

Como el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es mayor a 0.05, no es pertinente aplicar la Prueba del Rho de Spearman.

Consecuentemente, debido a que el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es mayor que 0.05 ($0.634 > 0.05$) se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral no depende significativamente de la aplicación de un procedimiento de compensación de personas.

Es decir, el desempeño de los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L., aparentemente no dependería de los indicadores considerados para la dimensión de compensación de personas, referidos a si los trabajadores reciben sus remuneraciones de acuerdo a cronograma y si se les brinda incentivos laborales; punto que sin duda tendría que ser debidamente considerado para la toma de decisiones futuras.

2.9.2.4 Contrastación de la hipótesis específica 4

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa programas pertinentes de desarrollo de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa programas pertinentes de desarrollo de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Pruebas del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Desarrollo de personas vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Desarrollo de personas	A veces	Recuento	10	2	0	12
		Recuento esperado	4.2	7.5	0.3	12.0
		% del total	27.0%	5.4%	0.0%	32.4%
	Muchas veces	Recuento	3	18	1	22
		Recuento esperado	7.7	13.7	0.6	22.0
		% del total	8.1%	48.6%	2.7%	59.5%
	Siempre	Recuento	0	3	0	3
		Recuento esperado	1.1	1.9	0.1	3.0
		% del total	0.0%	8.1%	0.0%	8.1%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.618 ^a	4	0.001
Razón de verosimilitud	20.112	4	0.000
Asociación lineal por lineal	13.940	1	0.000
N° de casos válidos	37		

a. 6 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.08.

Debido a que el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, se puede aplicar la Prueba del Rho de Spearman, para indagar el nivel de relación que existe entre la dimensión *Desarrollo de personas* y la variable dependiente *Desempeño Laboral*.

c) Prueba de Rho de Spearman

			Desarrollo de personas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	Coefficiente de correlación	1.000	0.664**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	37	37
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.664**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Como el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral depende significativamente de la aplicación de programas pertinentes de desarrollo de personas.

Por otra parte, debido que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.664 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un alto nivel de relación positiva entre la dimensión “Desarrollo de personas” y la variable dependiente “Desempeño Laboral”.

2.9.2.5 Contrastación de la hipótesis específica 5

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa medidas estratégicas para el mantenimiento de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa medidas estratégicas para el mantenimiento de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Pruebas del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Mantenimiento de personas vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Mantenimiento de personas	A veces	Recuento	11	5	0	16
		Recuento esperado	5.6	9.9	0.4	16.0
		% del total	29.7%	13.5%	0.0%	43.2%
	Muchas veces	Recuento	2	18	1	21
		Recuento esperado	7.4	13.1	0.6	21.0
		% del total	5.4%	48.6%	2.7%	56.8%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.162 ^a	2	0.001
Razón de verosimilitud	15.368	2	0.000
Asociación lineal por lineal	13.242	1	0.000
N° de casos válidos	37		

a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.43.

Debido a que el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, es pertinente aplicar la Prueba del Rho de Spearman, para indagar el nivel de relación que existe entre la dimensión “Mantenimiento de Personas” y la variable dependiente “Desempeño Laboral”.

c) Prueba de Rho de Spearman

			Mantenimiento de personas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Mantenimiento de personas	Coefficiente de correlación	1.000	0.616**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	37	37
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.616**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Como el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral depende significativamente de la implementación de medidas estratégicas para el mantenimiento de personas.

Por otra parte, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.616 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un alto nivel de relación positiva entre la dimensión “Mantenimiento de personas” y variable dependiente “Desempeño Laboral”.

2.9.2.6 Contrastación de la hipótesis específica 6

a) Formulación de las hipótesis estadísticas:

Hi: Si se implementa un proceso de monitoreo de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces mejora el desempeño laboral.

Ho: Si se implementa un proceso de monitoreo de personas en INCERMAZ S.R.L. entonces no mejora el desempeño laboral.

b) Pruebas del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Monitoreo de personas vs. Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral			Total
			A veces	Muchas veces	Siempre	
Monitoreo de personas	A veces	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	1.1	1.9	0.1	3.0
		% del total	8.1%	0.0%	0.0%	8.1%
	Muchas veces	Recuento	6	8	0	14
		Recuento esperado	4.9	8.7	0.4	14.0
		% del total	16.2%	21.6%	0.0%	37.8%
	Siempre	Recuento	4	15	1	20
		Recuento esperado	7.0	12.4	.5	20.0
		% del total	10.8%	40.5%	2.7%	54.1%
Total		Recuento	13	23	1	37
		Recuento esperado	13.0	23.0	1.0	37.0
		% del total	35.1%	62.2%	2.7%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.436 ^a	4	0.077
Razón de verosimilitud	9.668	4	0.046
Asociación lineal por lineal	7.128	1	0.008
N° de casos válidos	37		

a. 6 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.08.

Como el nivel de significancia de la prueba del Chi Cuadrado de Pearson es mayor que 0.05 ($0.077 < 0.05$) no es pertinente aplicar la prueba del Rho de Spearman, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador, es decir, el desempeño laboral no depende significativamente de la aplicación de un proceso de monitoreo de personas.

2.9.3 Análisis de dependencia entre las dimensiones de la variable desempeño laboral frente a la variable gestión del talento humano.

2.9.3.1 Calidad del trabajo vs. Gestión del talento humano.

a) Prueba del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Calidad del trabajo vs. Gestión del Talento Humano

			Gestión del Talento Humano		Total
			A veces	Muchas veces	
Calidad del trabajo	A veces	Recuento	5	1	6
		% del total	13.5%	27%	16.2%
	Muchas veces	Recuento	5	18	23
		% del total	13.5%	48.6%	62.2%
	Siempre	Recuento	0	8	8
		% del total	0.0%	21.6%	21.6%
Total		Recuento	10	27	37
		% del total	27.0%	73.0%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.934 ^a	2	0.002
Razón de verosimilitud	13.689	2	0.001
Asociación lineal por lineal	10.901	1	0.001
N de casos válidos	37		

a. 3 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.62.

Como el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, la calidad del trabajo tiene relación de dependencia con la gestión del talento humano, pero no determina su nivel de dependencia.

En base a la constatación anterior, se considera que es prudente aplicar la Prueba del Rho de Spearman, como instrumento estadístico que permitirá indagar el nivel de relación que existe entre la dimensión *Calidad del trabajo* y la variable independiente *Gestión del talento humano*.

b) Prueba de Rho de Spearman

		Calidad del trabajo	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Calidad del trabajo	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	37
	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	0.544**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Por tanto, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.544 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un nivel regular de relación positiva entre “Calidad del trabajo” y “Gestión del talento humano”.

2.9.3.2 Trabajo en equipo vs. Gestión del talento humano.

a) Prueba del Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla cruzada Trabajo en equipo vs. Gestión del Talento Humano

			Gestión del Talento Humano		Total
			A veces	Muchas veces	
Trabajo en equipo	A veces	Recuento	8	6	14
		% del total	21.6%	16.2%	37.8%
	Muchas veces	Recuento	2	20	22
		% del total	5.4%	54.1%	59.5%
	Siempre	Recuento	0	1	1
		% del total	0.0%	2.7%	2.7%
Total		Recuento	10	27	37
		% del total	27.0%	73.0%	100.0%

Prueba del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.397 ^a	2	0.006
Razón de verosimilitud	10.656	2	0.005
Asociación lineal por lineal	9.518	1	0.002
N de casos válidos	37		

a. 3 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.27.

Debido a que el nivel de significancia del Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0.05, el trabajo en equipo tiene relación de dependencia con la gestión del talento humano, pero no determina su nivel de dependencia.

Por la razón expuesta, es prudente aplicar la Prueba del Rho de Spearman, para indagar el nivel de relación que existe entre la dimensión *Trabajo en equipo* y la variable independiente *Gestión del talento humano*.

b) Prueba de Rho de Spearman

			Calidad del trabajo	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1.000	0.525**
		Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	37	37
	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	0.525**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Consecuentemente, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.525 (más cerca de +1 que de 0), se concluye que existe un nivel regular de relación positiva entre “Trabajo en equipo” y “Gestión del talento humano”.

2.10 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Si bien es cierto, que a través de análisis estadísticos del Chi Cuadrado de Pearson y de Rho de Spearman, se han determinado la existencia de relaciones significativas de dependencia entre variables y dimensiones, también es evidente que aún no se ha medido la actual situación del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L.

Consecuentemente, en base a la valiosa opinión de los trabajadores de la empresa referenciada en los cuestionarios y considerando la vasta bibliografía al respecto, es posible calcular porcentualmente los niveles de aplicación de prácticas laborales referidas tanto a la calidad del trabajo como al trabajo en equipo.

2.10.1 Media Aritmética Ponderada.

Una medida estadística de tendencia central que es muy práctica para el cálculo anunciado es la media aritmética ponderada, que consiste en asignar a cada observación del conjunto de datos unos “pesos” según la importancia de cada elemento, teniendo en cuenta que cuanto más grande sea el peso de un elemento, más importante se considerará. Es decir, unos tienen una importancia relativa diferente de los otros elementos.

La fórmula matemática genérica está dada por:

$$MP = \frac{\sum_{i=1}^k X_i w_i}{\sum_{i=1}^k w_i}$$

Donde: MP ⇒ media aritmética ponderada
 X_i ⇒ elemento investigado.
 w_i ⇒ peso asignado a cada elemento
 k ⇒ número de elementos investigados

2.10.2 Calidad del trabajo.

Con el propósito de efectuar el cálculo del nivel porcentual perceptivo de los trabajadores de la empresa, con respecto a la aplicación de prácticas laborales que inciden en la calidad del trabajo en INCERMAZ S.R.L., tal como el conocimiento, liderazgo y puntualidad, se efectúan las siguientes consideraciones:

- Los elementos investigados son cuatro: nunca, a veces, muchas veces y siempre, **k**.
- Los valores porcentuales asignados a cada uno de estos elementos serán: 0%, 33%, 67% y 100%, respectivamente, (X_i)
- La importancia de cada uno de los elementos “peso” está determinado por la cantidad de respuestas de opinión perceptiva expresada por los trabajadores de la empresa (w_i).

Como puede observar en el Cuadro N° 5, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, se estarían aplicando prácticas laborales tendientes a mejorar la calidad del trabajo, en un 65%.

Cuadro N° 3
Actual situación de la Calidad del Trabajo en INCERMAZ

Escala psicométrica	Equivalencia porcentual (X_i)	Peso (w_i)	$X_i w_i$
Nunca	0	6	0
A veces	33	35	1,155
Muchas Veces	67	68	4,556
Siempre	100	39	3,900
Sumatorias		$\sum w_i = 148$	$\sum w_i X_i = 9,611$
MP (%)		$(\sum w_i X_i / \sum w_i)$	
		65	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de los cuestionarios

2.10.3 Trabajo en equipo.

Asimismo, para efectuar el cálculo del nivel porcentual perceptivo de los trabajadores de la empresa, con respecto a la aplicación de prácticas laborales que inciden en el trabajo de equipo en INCERMAZ S.R.L., tal como la motivación, compromiso, comunicación y proactividad, se efectúan las mismas consideraciones antes citadas.

Cuadro N° 4

Actual situación del Trabajo en Equipo en INCERMAZ

Escala psicométrica	Equivalencia porcentual (X_i)	Peso (w_i)	$X_i w_i$
Nunca	0	32	0
A veces	33	105	3,465
Muchas Veces	67	112	7,504
Siempre	100	47	4,700
Sumatorias		$\sum w_i = 296$	$\sum w_i X_i = 15,669$
MP (%)		$(\sum w_i X_i / \sum w_i)$	
		53	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de los cuestionarios

Como puede observarse, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, se estarían aplicando prácticas laborales tendientes a mejorar el trabajo en equipo, en un 53%, es decir, menos que la referida a la calidad del trabajo.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INCERMAZ S.R.L.

En el Capítulo II del presente estudio se ha realizado el diagnóstico de la Empresa INCERMAZ S.R.L., incidiendo en varios aspectos, tales como: descripción general, cultura organizacional, descripción de funciones, gestión del talento humano, posición de estudio, análisis e interpretación de resultados, análisis inferencial y medición del desempeño laboral.

Un aspecto trascendental identificado en la aplicación de la entrevista es sin duda la expresada por 7 trabajadores del área administrativa, que de manera categórica y unánime afirmaron que en la actualidad no existe un modelo de gestión del talento humano en la empresa INCERMAZ S.R.L.; afirmación que sin lugar a dubitaciones impulsa a plantear un modelo con propósitos de mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Por otra parte, como efecto del análisis inferencial de los datos recabados mediante cuestionarios aplicadas a trabajadores de la empresa y considerando los resultados emergentes de la aplicación de la prueba de Chi Cuadrado de Pearson y Rho de Spearman, se ha determinado globalmente que la variable dependiente “Desempeño laboral” tiene una relación de dependencia significativa con respecto a la variable independiente “Gestión del talento humano”, por cuanto el Chi Cuadrado de Pearson es menor a 0.05 y el Rho de Spearman tiende a la unidad ($0.000 < 0.05$ y $0.687 \rightarrow 1$).

En este mismo contexto y con similares argumentos de tratamiento de datos mediante el Sistema SPSS, se determinó que existen relaciones de dependencia significativas entre la variable de desempeño laboral y las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas correspondientes a la variable independiente, e igualmente se estableció que no existe relación de dependencia significativa entre las dimensiones de compensación y monitoreo de personas con la variable dependiente desempeño laboral, cuyo resumen se detalla en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5
Relación de dependencia entre dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente

Dimensión de la Variable Independiente	Variable dependiente	Chi Cuadrado de Pearson	Rho de Spearman	Conclusión
Admisión de personas	Desempeño laboral	0.001	0.682	Puesto que $0.001 < 0.05$ y $0.682 \cong 1$, hay una alta relación de dependencia
Aplicación de personas	Desempeño laboral	0.006	0.624	Puesto que $0.006 < 0.05$ y $0.624 \cong 1$, hay una alta relación de dependencia
Compensación de personas	Desempeño laboral	0.634	- . ---	Puesto que $0.634 > 0.05$, no hay una relación de dependencia significativa
Desarrollo de personas	Desempeño laboral	0.001	0.664	Puesto que $0.001 < 0.05$ y $0.664 \cong 1$, hay una alta relación de dependencia
Mantenimiento de personas	Desempeño laboral	0.001	0.616	Puesto que $0.001 < 0.05$ y $0.616 \cong 1$, hay una alta relación de dependencia
Monitoreo de personas	Desempeño laboral	0.077	- . ---	Puesto que $0.077 > 0.05$, no hay una relación de dependencia significativa

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Análisis Inferencial

En definitiva, como argumento irrefutable se discurre que una propuesta de un modelo de gestión del talento humano para cualquier tipo de empresa o institución, debe contribuir al cumplimiento de su misión, visión y objetivos, mediante una adecuada administración, control y evaluación del talento humano.

3.1 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En virtud a que la empresa INCERMAZ S.R.L. no tiene una unidad de gestión del talento humano y habiéndose determinado la necesidad de trabajar en procesos de mejoramiento del desempeño laboral, corresponde que el modelo se enfoque en el desarrollo de dos fases, preparatoria y de aplicación, es decir, en la primera fase se planteará la propuesta de creación o el establecimiento de una unidad de gestión del talento humano y en una segunda fase, en base a la unidad mencionada, puedan encararse los aspectos inherentes al mejoramiento de los procesos de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas.

3.1.1 Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales

El modelo propuesto basa su planteamiento en el conocimiento de las nuevas tendencias en la administración del talento humano, con énfasis en la capacidad, cooperación permanente, trabajo en equipo, alta productividad, una dinámica ágil y comprometida, pero principalmente en las competencias laborales de los trabajadores.

DIAGRAMA N° 7

Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales



FUENTE: Elaboración propia en base al soporte teórico de Chiavenato

La propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias, permitirá a la empresa INCERMAZ S.R.L. reubicar a sus actuales trabajadores en base a las necesidades existentes o para incorporar nuevo personal con las competencias adecuadas para cubrir las afecciones que existieren. Este modelo permitirá dejar las viejas prácticas del pasado en cuanto a la forma de incorporar nuevos trabajadores, por tanto, será un avance significativo el que la empresa conozca las competencias laborales individuales de

las personas para desenvolverse de manera eficiente en los diferentes cargos o puestos existentes en la industria de la cerámica.

Adicionalmente, el modelo de gestión del talento humano por competencias laborales, generará canales continuos de comunicación entre los trabajadores y la empresa, la que inevitablemente tendrá acceso inmediato a la información de aquellos con respecto a sus capacidades laborales (conocimientos, habilidades y destrezas), no sólo con el propósito de controlar su desempeño laboral para beneficio empresarial de INCERMAZ S.R.L., sino también con el propósito de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo integral, que responda a sus necesidades y aspiraciones personales.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La unidad de gestión del talento humano tiene que promover una cultura abierta al cambio, transformando las actitudes negativas frente al cambio en comportamientos positivos de plena aceptación, la indiferencia y resistencia en actitudes de cooperación, para que de esta manera se logren cambios efectivos y permanentes en pro de la empresa, del colectivo de trabajadores y de su área de influencia.

La unidad de gestión del talento humano en la empresa INCERMAZ S.R.L. tendrá que tener políticas y objetivos claros para impulsar el mejoramiento continuo de las personas y de la propia empresa, y estará conformada inicialmente por un profesional idóneo, quién se constituirá en el responsable de la unidad, de acuerdo al cumplimiento de determinadas competencias.

Tomando en cuenta a las personas como elementos estratégicos al interior de la empresa INCERMAZ S.R.L., es necesario reconocer que ellas son lo más importante y que el fruto de su trabajo son justamente los resultados para toda la organización. En este ámbito, será pertinente considerar entre otros aspectos, que el responsable de gestión del talento humano, establecerá procesos adecuados que impliquen: conocer y manejar las diferentes opciones de reclutamiento, selección y contratación de personal; ofertar diferentes alternativas de inducción para el ejercicio laboral en cada ámbito de la empresa; ejecutar y controlar programas de capacitación de manera constante y progresiva; procurar un ambiente laboral en el que se goce de sanidad ocupacional; buscando siempre una buena

relación entre los trabajadores y la empresa. En suma, la responsabilidad clave del responsable propuesto es la de generar un ambiente laboral donde todos ganen.

3.2.1 Elementos conductuales en el diseño de la Unidad

Los cargos propuestos no pueden ser diseñados utilizando solamente parámetros que pretendan mejorar la eficiencia, sino que también es oportuno seguir la tendencia de los investigadores que se dedican a diseñar puestos, quienes se apoyan bastante en elementos conductuales, con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales, algunos de los cuales son:

Autonomía: Libertad de seleccionar las respuestas propias del entorno, en un ámbito de responsabilidad laboral.

Variedad: Utilización de multiplicidad de habilidades y destrezas, puesto que la falta de variedad conduce inevitablemente al aburrimiento, propendiendo a cometer errores frecuentes, causando fatiga y accidentes.

Identificación: Posibilidad de hacer seguimiento a todas las fases de un proceso, puesto que en algunos puestos no se permite que el colaborador se identifique con sus funciones.

Significación: Este elemento adquiere una alta relevancia cuando el individuo evalúa su aporte a la sociedad.

Retroalimentación: Información con respecto al desempeño laboral. Si no se proporciona retroalimentación de su desempeño a los trabajadores, existe poca motivación para que su futura actuación mejore.

3.2.2 Diseño de la Unidad.

En el diagnóstico de la empresa INCERMAZ S.R.L. se identificó la necesidad de proponer el establecimiento de un responsable de gestión del talento humano, con el fin de lograr que el plantel de trabajadores tenga un desempeño laboral eficiente y organizado dentro de la misma, buscando el beneficio de la empresa y el bienestar de los trabajadores que interrelacionados entre sí serán la base para una transformación esencial.

3.2.2.1 Denominación de la Unidad

En la actualidad la empresa INCERMAZ S.R.L. no cuenta con una dependencia encargada de llevar a cabo todos los procesos inherentes a la admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas, consecuentemente, como efecto de la presente investigación se propone el establecimiento de una UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO que dependerá del Departamento Administrativo y Financiero.

3.2.2.2 Misión

Promover el bienestar personal, familiar, social y laboral de los trabajadores, por medio de la aplicación de procesos de gestión del talento humano, con personal altamente calificado, responsable, proactivo, dotado de alta sensibilidad y calidez, estimulando la productividad y crecimiento empresarial de INCERMAZ S.R.L.

3.2.2.3 Visión

Unidad consolidada como una de las más eficientes en el desarrollo progresivo de la empresa INCERMAZ S.R.L., ofreciendo a sus clientes internos y externos un ambiente laboral armónico, de bienestar integral y de crecimiento empresarial.

3.2.3 Objetivo de la Unidad de gestión del talento humano

Coordinar todas las funciones y actividades inherentes a la administración del personal, responsabilizándose de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas al bienestar de los trabajadores y de la organización, en concordancia y cumplimiento de la misión y visión de la empresa INCERMAZ S.R.L.

3.2.4 Funciones de la Unidad

Por las características particulares de la empresa INCERMAZ S.R.L., se plantean las siguientes funciones para la unidad de gestión del talento humano:

- Elaboración de políticas generales para la administración del personal
- Asesoramiento a los departamentos de las otras áreas en administración del personal.
- Asistencia a los trabajadores en todo lo referente a sus derechos laborales y beneficios sociales.

- Organización, control y evaluación de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Aplicación de procesos de inducción al personal para ejercer un nuevo cargo.
- Planteamiento, ejecución y evaluación de programas de capacitación y desarrollo.
- Recomendación de acciones que mejoren la competitividad de la empresa, buscando la optimización de la estructura organizacional.
- Otras funciones inherentes al cargo.

3.2.5 Estructura de la Unidad

Del diagnóstico efectuado en la empresa INCERMAZ S.R.L., se colige que en su actual estructura orgánica está considerado solamente un puesto laboral que tiene relación directa con la gestión del talento humano, se trata del cargo denominado como “Responsable Administrativo y de Recursos Humanos”; posee una relación de dependencia vertical e inmediata de la Gerencia de Proyectos y Comercial, ésta a su vez depende de la Gerencia General.

En función a las nuevas necesidades emergentes del estudio, es necesario e imperativo readecuar la estructura orgánica de la empresa INCERMAZ S.R.L., otorgándole mayor énfasis a la unidad de gestión del talento humano.

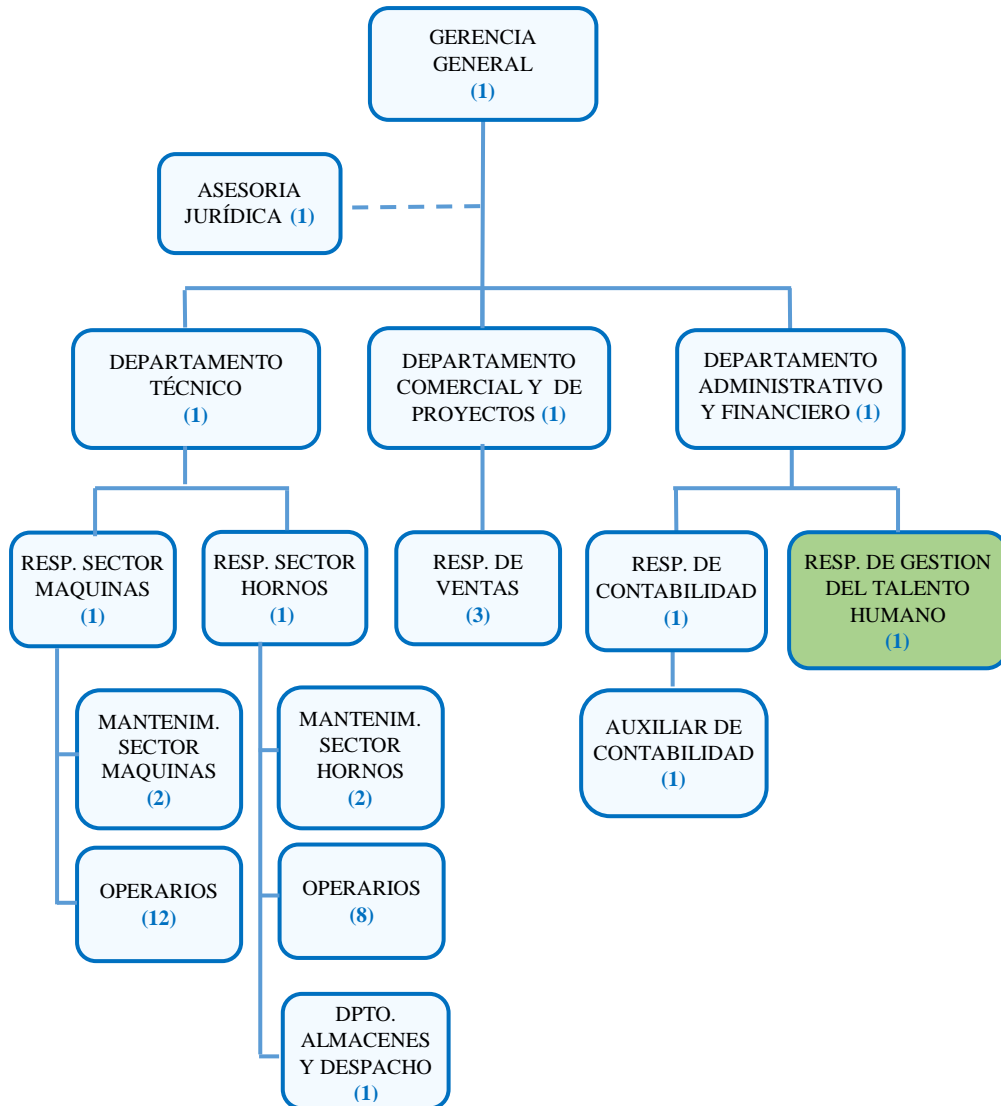
3.2.5.1 Estructura orgánica

Se plantea el establecimiento de la unidad de gestión del talento humano, conformado inicialmente por un solo profesional, quién se constituirá en el Responsable de la Unidad de gestión del talento humano, para trabajar en el mejoramiento de los procesos de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas.

Como se puede observar, el número total de trabajadores en la empresa INCERMAZ S.R.L. se mantiene con respecto al inicial, es decir, se propone la reestructuración orgánica con el objetivo de dar énfasis a la unidad de gestión del talento humano.

Si bien las nuevas funciones de la unidad generarán gastos operativos adicionales, es posible plantear un presupuesto que permita encarar sin grandes incrementos en la carga social.

Diagrama N° 8
Propuesta de nueva estructura orgánica para INCERMAZ S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, se está proponiendo la constitución del Departamento Técnico y del Departamento Comercial y de Proyectos, en lugar de la Asesoría Técnica y de la Gerencia de Proyectos y Comercial, respectivamente, y el antiguo Responsable Administrativo y Recursos Humanos se convierte en Departamento Administrativo y Financiero, del cual depende la Unidad de Gestión de Talento Humano, reduciendo el cargo de Supervisión Técnica, de manera que cada departamento tendría a su cargo un grupo de trabajadores, administrativos u operarios, reubicados según sus competencias laborales.

3.2.5.2 Determinación de perfiles para los integrantes de la Unidad

Cuadro N° 6

Perfil para el Responsable de la Unidad de Gestión del Talento Humano

1	Nombre de la empresa	Industrias Cerámicas Matazz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada, INCERMAZ S.R.L.
2	Cargo	Responsable de la Unidad de Gestión del Talento Humano
3	N° de puestos	1
4	Justificación del cargo	La empresa requiere de una persona especializada en gestión del talento humano, para apoyar al Departamento Administrativo y Financiero y a todas sus áreas, principalmente, en los procesos inherentes a admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas.
5	Jefe inmediato superior	Jefe Administrativo y Financiero
6	Función general	Implementar procesos para la óptima gestión del talento humano, recurriendo a métodos y técnicas que favorezcan un excelente desempeño laboral.
7	Requisitos formales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título de Administrador de Empresas, Pedagogo o Ingeniero Industrial con especialidad en administración de recursos humanos ➤ Experiencia profesional mínima de 2 años en administración del talento humano y con conocimientos de la legislación laboral vigente.
8	Atributos	Debe ser una persona líder, responsable, organizada, tolerante, proactiva, con capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
9	Competencias requeridas	<p>Experiencia en procesos de administración de recursos humanos.</p> <p>Experiencia en gestión del talento humano.</p> <p>Conocimiento de normas y procedimientos de contratación.</p> <p>Conocimientos de la ley general del trabajo y normas relacionadas al ámbito laboral.</p> <p>Aptitud en el manejo de herramientas informáticas.</p> <p>Capacidad de resolución de problemas.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a revisión bibliografía.

3.3 PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En acápites precedentes, mediante la aplicación de software estadístico para ciencias sociales, se ha verificado que existe una relación de dependencia significativa entre la variable dependiente “Desempeño laboral” y las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas correspondientes a la variable independiente “Gestión del talento humano”.

Consecuentemente, la propuesta de establecimiento de un modelo de gestión del talento humano en la empresa INCERMAZ S.R.L., para las actuales condiciones de trabajo, estará centrada fundamentalmente en las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas. Esto de ninguna manera implica que las dimensiones referidas a compensación y monitoreo de personas deben ser completamente borradas o definitivamente olvidadas, sino más bien que para futuras actuaciones es probable que las condiciones cambiantes, tanto internas como externas, les otorguen nueva valoración e importancia para su tratamiento correspondiente.

Entonces, la unidad de gestión del talento humano en la empresa INCERMAZ S.R.L., trabajará fundamentalmente en los procesos de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas. En cada uno de los citados procesos, se hará hincapié en lo observado en las etapas de fundamentación y diagnóstico, de manera que los aspectos determinados como de relación altamente significativa con el desempeño laboral, tienen que ser motivo de análisis detallado, con el propósito de ser cualitativamente mejorados.

3.3.1 Proceso de Admisión de personas

3.3.1.1 Reclutamiento y Selección

El reclutamiento del personal es un proceso necesario y muy importante para incorporar a la empresa INCERMAZ S.R.L., personas que en un futuro puedan constituirse en trabajadores clave para su buen desarrollo; en este sentido, debe considerarse la disponibilidad interna y externa del talento humano, competencias del puesto y los lineamientos de la empresa.

Procedimiento general

En primera instancia, deben cubrirse las vacancias con personas que trabajen dentro de la empresa, incentivando la carrera administrativa u operativa, como una valiosa herramienta para estimular, salvaguardar y desarrollar el compromiso de los trabajadores.

La segunda opción es el reclutamiento externo, encarado por medio de invitaciones públicas en redes sociales y otros medios de comunicación masiva, con el propósito de llegar a un mayor número de personas; para la emisión pública de estos anuncios la empresa debe describir las características más destacadas del empleo y además facilitar las instrucciones para la presentación de solicitudes de trabajo.

Cuando concluya el plazo para la presentación de solicitudes de trabajo y el grupo de aspirantes sea razonable, se ingresa al proceso de selección para decidir qué aspirantes serán contratados.

Una vez concluida la etapa de selección y en caso de que se defina que la contratación será a plazo indefinido, el responsable de gestión del talento humano, comunicará con una anticipación de 7 días calendario al responsable de área para que realice la evaluación del periodo de prueba al trabajador elegido, en base a un formato específico.

Si la evaluación del periodo de prueba resultare positiva, implica que la persona escogida es la indicada para el puesto, consiguientemente continuará trabajando en la empresa.

Objetivo: Garantizar la vinculación oportuna del talento humano de acuerdo con los requerimientos de la empresa INCERMAZ S.R.L. a fin de garantizar el desarrollo óptimo de sus funciones y del cumplimiento de sus objetivos.

Alcance: Se aplica a todas las personas que concursen para cubrir el cargo vacante, sean del personal interno de la empresa o personas externas.

Lineamientos generales para el reclutamiento y selección

- La estructura organizacional de la empresa, es la base para la determinación del perfil propuesto para la vacante requerida.
- En términos de priorización, se tomará en cuenta primero al personal de la empresa que aspire a cubrir un determinado cargo vacante, antes que a personas externas.

- Se implementará un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.
- Todos los candidatos interesados en ocupar un cargo, deben obligatoriamente someterse al proceso de selección.
- De todos los aspirantes a ocupar un cargo vacante, debe elegirse al mejor, es decir, a aquel que cumpla satisfactoriamente el perfil requerido por la empresa.

Herramientas de reclutamiento

Una herramienta de reclutamiento innovadora en el mundo empresarial son las redes sociales y las que no la utilizan corren el riesgo de quedar rezagadas. Por tanto, además de los métodos tradicionales de reclutamiento la unidad de gestión del talento humano de la empresa INCERMAZ S.R.L. podrá utilizar esta herramienta e ir adaptándola a sus particularidades.

Herramientas de selección

Para que el proceso de selección esté enmarcado en un ámbito de imparcialidad, ecuanimidad y corrección es necesario que utilicen herramientas apropiadas, tales como:

Entrevistas: Realizar entrevistas estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy relacionadas a la vacante a cubrir y lo más objetivas posibles.

Pruebas de capacidad: Realizar múltiples tipos de pruebas que midan la capacidad intelectual y competencias adquiridas por el postulante.

Test Psicológicos: Aplicar test de personalidad que midan los rasgos más relevantes o test psicológicos que midan el grado de motivación, la actitud y los valores.

Etapas para el reclutamiento y selección del personal

- **Identificación de la vacante.** Se identifica la necesidad de efectuar una contratación para cubrir un puesto de trabajo disponible.
- **Análisis del perfil requerido por la empresa INCERMAZ S.R.L.** Se identifican las actividades que no están siendo desarrolladas por falta de personal que las ejecute. En este paso del proceso, se analiza el nivel académico, la formación y la experiencia por competencias requerida para llenar la vacante.

- **Aprobación de la vacante por parte de la gerencia.** Los ejecutivos de la empresa definirán la necesidad de iniciar la búsqueda de personal para cubrir la vacante requerida por un determinado sector.
- **Comunicación de requerimiento de personal.** La unidad de gestión del talento humano conocerá el requerimiento de personal, a través, del formato específicamente establecido para el efecto.
- **Difusión de convocatorias internas y externas.** La unidad de gestión del talento humano será la encargada de publicar las invitaciones internas y externas para la presentación de postulaciones al cargo vacante, en redes sociales, periódicos y otros.
- **Recepción de hojas de vida.** Al culminar el plazo previsto, se procederá a sistematizar la información referida a las postulaciones presentadas, ya sea en el buzón de la empresa, en el correo electrónico institucional u otros medios.
- **Selección de personas y cita a entrevistas.** Esta actividad se desarrollará después de haber leído detenidamente cada una de las hojas de vida recibidas. El responsable de la unidad de gestión del talento humano se encargará de contactar vía telefónica a los candidatos seleccionados y les convocará a una entrevista.
- **Entrevista con el responsable de la unidad de gestión del talento humano.** Se la realiza con el fin de conocer aspectos básicos del aspirante para saber si se ajusta al perfil por competencias determinado para el cargo.
- **Entrevista con el jefe de sector.** Esta entrevista medirá la empatía entre el responsable de área y el aspirante, además permitirá conocer sus otras habilidades y que estén relacionadas con el cargo a desempeñar.
- **Verificación de datos de la hoja de vida.** El responsable de la unidad de gestión del talento humano se encargará de confirmar los datos que el candidato ha expuesto en su hoja de vida con el fin de verificar la validez de los mismos.
- **Contratación del aspirante seleccionado.** Con las previsiones que correspondan, se procederá a la contratación respectiva.

3.3.1.2. Proceso de contratación.

Una vez realizada la verificación de datos documentales del aspirante seleccionado se procede a realizar su contratación. En esta etapa del proceso se tratarán algunos temas con la persona seleccionada, tales como: el horario de trabajo, salario, normas internas, funciones específicas, relación de dependencia y otros inherentes al cargo.

La futura relación de trabajo se formalizará de acuerdo a la Ley General del Trabajo que rige en el estado plurinacional de Bolivia, para garantizar los intereses, derechos, deberes y obligaciones del trabajador, al igual que los aspectos inherentes a la empresa INCERMAZ S.R.L.

La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador. La duración del contrato puede ser a plazo fijo, por un tiempo de un año, para posteriormente regirse en la Ley General del Trabajo vigente en Bolivia. Sin embargo, también podrá elaborarse contrato indefinido, estableciendo un periodo de prueba de 3 meses. El responsable de sector llevará a cabo la evaluación del periodo de prueba del nuevo trabajador que esté a su cargo, en coordinación con la unidad de gestión del talento humano. Si la evaluación es positiva, entrará en vigencia plena el contrato indefinido, caso contrario, la empresa podrá tomar la decisión de resolver el mismo con el sustento jurídico pertinente.

El contrato debe ser firmado por el gerente general y el trabajador.

Objetivo: Formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos, intereses, tanto del trabajador como de la empresa.

Alcance: Aplicable a todas las personas que lleguen a formar parte de la empresa.

Herramientas de contratación: Con respecto a la contratación es indispensable tener en cuenta la normativa interna que rige en la empresa y la Ley General del Trabajo.

3.3.2 Proceso de Aplicación de personas

3.3.2.1. Proceso de inducción

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo trabajador interno, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por tanto, es importante que todo trabajador recientemente contratado en la empresa INCERMAZ S.R.L. reciba una explicación detallada del cargo que ocupará, una información completa de la empresa, referida a su estructura orgánica, misión, visión, objetivos, metas, procedimientos y formas de operar, productos y servicios, y otros, que le permita adaptarse con relativa facilidad a sus particulares formas de organización.

Objetivo: Facilitar la etapa de adaptación del nuevo trabajador a la empresa INCERMAZ S.R.L. y específicamente a su puesto de trabajo, con el fin de que su función laboral sea efectiva y satisfactoria, para beneficio particular y el de la empresa.

Alcance: A todo el personal que se vincule por primera vez a la empresa INCERMAZ S.R.L. y también al personal cuyo cargo esté cambiando.

Lineamientos generales

- El responsable de gestión del talento humano, es el encargado de informar lo relativo a misión, visión, estructura organizacional, políticas de calidad, beneficios sociales, normas de conducta interna y otros aspectos que estén relacionados al sector donde desempeñará la labor encomendada.
- El jefe de sector, debe tomar las previsiones que correspondan para que el trabajador recientemente contratado adquiera seguridad y se sienta cómodo, debe acompañarle en un recorrido por las instalaciones, en cuya oportunidad presentará a los directivos de la empresa y a sus compañeros de trabajo de todos los sectores.
- El programa de inducción, tiene que ser evaluado de manera periódica por el responsable de gestión del talento humano, para que cuando sea oportuno, se realicen los ajustes para asegurar la permanente actividad del programa.

Etapas en el proceso de inducción

- **Inducción normativa:** Conocer todas las normas internas, políticas de la empresa, objetivos organizacionales y otros, es de enorme importancia para el nuevo trabajador, fortaleciendo desde un inicio su compromiso de trabajo por la empresa.
- **Inducción operativa:** El encargado de sector será la persona responsable de dar a conocer el manual de funciones al nuevo trabajador, entregándole todas las herramientas necesarias para desarrollar su labor.
- **Recorrido por las instalaciones de la empresa:** El nuevo trabajador debe identificarse con la empresa y con las funciones de cada sector, para ello recorrerá sus instalaciones en compañía del responsable de sector, quién le presentará a los ejecutivos de la empresa y a sus compañeros de trabajo de todos los sectores.
- **Evaluación:** Al cumplir la etapa de inducción, que puede prolongarse hasta por 1 mes, dependiendo de la disponibilidad temporal y física en la empresa, se procede a

una valoración del grado de asimilación del nuevo trabajador con respecto a todo lo inherente a la organización, administración y operación al interior de la empresa.

3.3.3 Proceso de Desarrollo de personas

3.3.3.1 Capacitación y formación

Gran parte de las entidades de educación superior forman profesionales con conocimientos amplios en un determinado campo del saber, sin ingresar a la formación específica para ejercer un determinado cargo, por eso es importante, que la empresa realice esfuerzos para desarrollar programas de capacitación no limitativas, como una forma de preparar a los trabajadores para determinados cargos, dotándoles de competencias laborales concretas que le permitan un buen desempeño, cuando sean convocados a ejercer el mismo.

Si los trabajadores se desarrollan en equipo, mediante la aplicación de mecanismos de colaboración mutua y amplían sus competencias, es más probable que las vacantes identificadas en un determinado momento, con la participación de la unidad de gestión del talento humano, puedan llenarse con personal del ámbito interno. En la realidad concreta, es obvio que las promociones y las transferencias, demuestran a los trabajadores que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere conocimientos, habilidades, destrezas y concretamente desarrolla competencias específicas relativas a la actividad central de la empresa.

Para ejecutar procesos de capacitación, es necesario que de manera previa pueda planificarse y organizarse un programa anual de capacitaciones, especificando los tipos de capacitación y los horarios en los que se desarrollarán.

Objetivo: Reforzar los conocimientos y competencias de los trabajadores de acuerdo con los requerimientos de determinados cargos.

Alcance: Se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

Lineamientos generales

- Concertar de manera clara con respecto a las metas que se quieren alcanzar y con respecto a la disponibilidad de medios para realizar la capacitación.
- Proporcionar ocasiones para una capacitación continua del personal, considerando que no sea limitativa, es decir, no sólo en el ámbito de sus competencias específicas sino también en otras funciones, de tal manera que de acuerdo a las necesidades en una determinada coyuntura puedan asumir distintas responsabilidades en la empresa.
- Aumentar la motivación de los trabajadores de la empresa, transformándolos en personal cada vez más receptivo por la aplicación de programas de capacitación.
- Evaluar la calidad de los programas de capacitación, mediante la retroalimentación de los mismos.

Etapas para el proceso de capacitación

A continuación, se describen las etapas para el proceso de capacitación:

Identificación de necesidades de capacitación: El responsable de cada área deberá hacer llegar a la unidad de gestión del talento humano, las sugerencias sobre las necesidades de capacitación de los trabajadores a su cargo.

Establecimiento del cronograma de capacitaciones: En reunión conjunta del responsable de la unidad de gestión del talento humano con los jefes de cada sector de la empresa, se debe establecer el cronograma de capacitaciones, detallando los objetivos y el personal al cual va dirigido.

Búsqueda del capacitador: Realizar el contacto con la entidad o profesional que se constituirá en facilitador de determinado proceso de capacitación.

Aprobación de la propuesta: Dar a conocer la propuesta a la gerencia general, al departamento técnico, al departamento comercial y de proyectos, y al departamento administrativo y financiero, para su respectiva autorización.

Desarrollo del proceso de capacitación específico: Proceder al desarrollo del programa de capacitación, dirigido a los trabajadores de la empresa.

Evaluación de los asistentes: Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.

Retroalimentación: Proporcionar y recibir sugerencias acerca del proceso.

3.3.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño permite validar y calificar las actividades de la empresa y brindar información a los trabajadores que desean mejorar su futuro rendimiento.

En los procesos de evaluación, el jefe de cada sector en coordinación con el responsable de gestión del talento humano examinará el rendimiento laboral de sus subalternos y compartirá con éstos el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más relevantes, es sin duda alguna, la retroalimentación de la información evaluativa a los trabajadores.

La retroalimentación, es una de las pocas acciones administrativas que puede tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, por ello es importante realizarlo con regularidad y en lo posible munido de comentarios positivos.

Objetivo: Medir el desempeño laboral de los trabajadores para proyectar programas continuos de capacitación y formación, con el propósito principal de reforzar sus competencias laborales.

Alcance: Se aplica a todo el personal de la empresa, con o sin antigüedad, sean del sector administrativo u operativo.

Lineamientos de evaluación del desempeño:

- Para concretar la evaluación, se debe disponer de por lo menos 30 minutos mensuales por trabajador, se buscará los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas.
- La evaluación al personal podrá ser realizada de dos formas, por parte del mismo trabajador (autoevaluación) y por el jefe de cada sector, para luego ser contrastados.
- Se utilizará un formato único de evaluación, que permita uniformar los puntos de vista para la toma de medidas correctivas.

Etapas para la evaluación del desempeño.

Planificar la evaluación de desempeño del personal. En el plan de evaluación se debe establecer que la evaluación se realice al final de cada mes.

Realizar la autoevaluación del trabajador: En un formato único, el trabajador deberá evaluar aspectos tales como la puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto, cumplimiento de normas y adquisición de competencias, entre otros.

Evaluación del jefe inmediato: El jefe inmediato utilizará el mismo formato para evaluar a su dependiente.

Retroalimentar los resultados de la evaluación: Una vez finalizado el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación de los resultados a cada trabajador, destacando los aspectos positivos e incidiendo en los aspectos a mejorar.

3.3.4 Proceso de mantenimiento de personas

3.3.4.1 Bienestar Social.

Este programa estará encaminado a proporcionales beneficios a los trabajadores y sus familias aumentando los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales, con el fin de que los trabajadores trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente.

La aplicación del programa de bienestar social dependerá de los conocimientos y las experiencias del responsable del proceso, en este caso del encargado de la unidad de gestión del talento humano, también del presupuesto que se asigne para tal fin.

Para realizar el programa de bienestar social, se deberá crear un cronograma de actividades con el fin de que no afecten los horarios de trabajo.

Objetivo: Brindar a los trabajadores de la empresa actividades diferentes a sus labores cotidianas, donde ellos puedan explotar otro tipo de aptitudes.

Alcance: Se aplica a todo el personal de la empresa. También a los familiares de los trabajadores para que de esta manera se promueva su integración.

Lineamientos para el programa de bienestar:

- Brindar cursos de capacitación en áreas como manualidades, creación de empresa.
- Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.
- Ofrecer a los trabajadores actividades deportivas en las que puedan participar todos.

- Realizar actividades sociales de integración donde se celebren fechas importantes, como aniversario de la empresa, día de la madre, día del padre, entre otras.

3.3.4.2 Programa de salud ocupacional.

Salud ocupacional es el conjunto de actividades y programas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, que buscan el bienestar físico, mental y social del personal en su sitio de trabajo.

La empresa INCERMAZ S.R.L. de la ciudad de Sucre es la responsable de la salud de los trabajadores, por tanto, deberá proyectar un programa de salud ocupacional, por intermedio de su unidad de gestión del talento humano.

La empresa deberá controlar los riesgos que atenten contra la salud de los trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros.

En Bolivia el Decreto Supremo N° 108, 1 de mayo de 2009, numeral 1 del párrafo I del Artículo 46 de la Constitución Política del Estado, establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación.

Igualmente, la Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar aprobada mediante el decreto Ley N° 16998 de 2 de agosto de 1979.

Objetivo: Garantizar las condiciones adecuadas de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo.

Alcance: Se aplica a toda actividad en que se ocupe a uno o más trabajadores por cuenta de un empleador, persiga o no fines de lucro.

Lineamientos de salud ocupacional

- Establecer y ejecutar en forma permanente el programa de salud ocupacional.
- Enseñar a los trabajadores para que conserven y cuiden su salud.
- Capacitar al personal en factores de riesgos, efectos en la salud y cómo corregirlos.
- Prevenir, detectar y controlar las enfermedades generales y profesionales.
- Situar al trabajador en un cargo acorde con sus condiciones psicológicas y físicas.
- El responsable de la unidad de gestión de talento humano, coordinará con la gerencia general la aplicación y cumplimiento del programa de salud ocupacional.

- De la misma forma, como responsable del programa de salud ocupacional deberá realizar visitas periódicas de inspección a todas las áreas de la empresa, para verificar el cumplimiento de las normas y estándares de seguridad e higiene industrial.

Necesidad de implementación del programa de salud ocupacional: Es necesario implementar un programa de salud ocupacional en la empresa debido a que los accidentes de trabajo y enfermedades, son factores que podrían interferir negativamente en sus actividades normales y por lo tanto afectar la productividad.

Planeación del programa de salud ocupacional: Establecer los pasos a seguir para implementar este programa en la empresa INCERMAZ S.R.L.

3.3.4.2.1 Higiene y seguridad

Higiene y seguridad, son las actividades que se necesitan para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo. Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal, pues constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener nivel de salud de los trabajadores.

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de utilizar un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas, al igual que un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

3.3.4.2.2 Higiene del trabajo

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste enferme.

La unidad de gestión del talento humano debe tomar todas las provisiones que correspondan para que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, gocen de un seguro social, en concordancia con las normas laborales del Estado Plurinacional de Bolivia y de las normas internas de la empresa.

3.3.4.2.3 Seguridad industrial

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a persuadir a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

La empresa INCERMAZ S.R.L. deberá adecuar sus instalaciones para una eficaz acción preventiva y planificar cualquier proyecto que tenga que ver con sus instalaciones dotándole de las medidas de seguridad, con el propósito de asegurar un ambiente más seguro, en sus instalaciones, equipos y formas de trabajo.

Normas de seguridad para el personal de la empresa

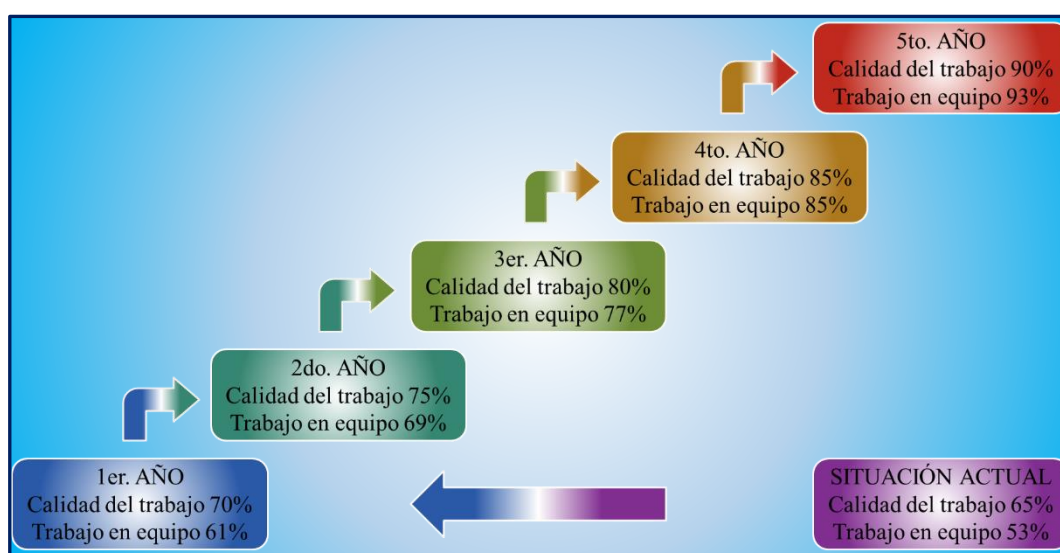
Un plan de seguridad implica, necesariamente, el cumplimiento de las siguientes normas:

- Todo el personal debe tener sus respectivos uniformes y equipos de protección personal, dependiente del sector al cual pertenezcan.
- Las puertas de entrada a la empresa deberán ser seguras y monitoreadas continuamente.
- Ninguna persona puede ingresar a espacios restringidos de la empresa, para garantizar la seguridad tanto de los trabajadores como de los visitantes, salvo autorización expresa.
- Los equipos de computación deben tener su respectiva protección de pantalla y deben estar localizados en lugares donde la luz no les afecte directamente.
- Cada ambiente donde se realiza trabajo de escritorio, debe tener sillas confortables previniendo posibles afectaciones en la espalda.
- Los pisos deben ser antideslizantes, para evitar caídas.
- Todas las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento, vías de circulación, zonas de evacuación y otros, estarán demarcadas con señales éticas.
- Deben existir salidas de emergencia debidamente señalizadas y que estén de acuerdo con disposiciones al respecto.

- El trabajador estará siempre atento a descargas eléctricas.
- Si se detecta algún mal funcionamiento en los equipos eléctricos, se debe informar al responsable de sector o a algún miembro de seguridad e higiene industrial.
- El personal deberá conocer el funcionamiento y uso específico de los extinguidores de incendios.
- Deben reportarse a los encargados de higiene y seguridad industrial todos los peligros que se observen.
- Los sitios donde están ubicados los extinguidores y las salidas de emergencia, no deben estar bloqueados por ningún motivo.

3.4 PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

DIAGRAMA N° 9. Proyección del Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia

Asumiendo que en definitiva la unidad de gestión del talento humano ejecutará cuanta tarea sea necesaria para mejorar las prácticas inherentes a la gestión del talento humano de las cuales depende significativamente el desempeño laboral y tomando como base los resultados calculados en el Capítulo II, tanto en el desempeño para la calidad del trabajo como para el trabajo en equipo, es posible proyectar la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L., para un periodo de 5 años, en un marco de expectativa racional y factible, de acuerdo a los siguientes términos: 5% de crecimiento anual en la calidad del trabajo y 8% de crecimiento anual para el trabajo en equipo,

implicando el compromiso de que al término de los cinco años se habría alcanzado un 90% de desempeño en prácticas relacionadas a la calidad del trabajo y un 93% en prácticas relacionadas al trabajo en equipo.

3.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el ámbito económico financiero, la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales propuesto, implica la asignación de un presupuesto anual de acuerdo a las diferentes actividades que debe asumir la unidad de gestión del talento humano en cuanto a la admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas, concretamente en las actividades de reclutamiento, inducción, capacitación, salud ocupacional y bienestar social, que implican gastos no personales, materiales y suministros.

CUADRO N° 7

Presupuesto de Implementación de la Unidad de Gestión del Talento Humano

Presupuesto Anual	
Rubro	Valor (Bs)
Servicios no personales	10,000.00
Materiales y suministros	20,000.00
TOTAL PRESUPUESTO	30,000.00

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Al interior de la empresa INCERMAZ S.R.L. se constata la ausencia de una unidad de gestión del talento humano, situación que menoscaba el accionar de sus ejecutivos y de toda la empresa, que, al no tener una estructura organizacional ideal o lineamientos precisos a seguir, no favorecen a la oportuna toma de decisiones en favor de la empresa y particularmente de sus trabajadores.
- La empresa INCERMAZ S.R.L. tiene un gran y favorable campo de acción, con oportunidades atractivas de superación que le permitan alcanzar una posición de privilegio en la región, por tanto, es de suma importancia que, a partir de las iniciativas planteadas en el presente estudio, tome acciones decididas para mejorar su desempeño y fortalecer la gestión del talento humano.
- De los datos obtenidos por la aplicación de 37 cuestionarios a trabajadores operativos y administrativos de la empresa INCERMAZ S.R.L., se constata nítidamente que existe una significativa relación de dependencia entre la variable dependiente “Desempeño laboral” y la variable independiente “Gestión del talento humano”, ratificándose además la hipótesis general de la presente investigación. Asimismo, se demuestra que existe una significativa relación de dependencia del desempeño laboral con las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas correspondientes a gestión del talento humano, es decir, se reafirman cuatro de las hipótesis específicas planteadas en la investigación y se rechazan dos de las hipótesis específicas referidas a las dimensiones de compensación y monitoreo de personas en su relación de dependencia con el desempeño laboral.
- Consecuentemente, la empresa INCERMAZ S.R.L. requiere como primera medida su reestructuración organizacional, que tenga como principal objetivo el establecimiento de una “Unidad de Gestión del Talento Humano”, que al principio puede tener una estructura mínima, pero que a partir de la creación de esta unidad se pueda trabajar en las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas, con miras a mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

- La implementación de un Modelo de Gestión del Talento por Competencias Laborales en la empresa INCERMAZ S.R.L., sin duda alguna, permitirá optimizar sus procesos de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas, incidiendo cualitativamente en el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores; situación que de manera colateral incentivará a la generación de planes de carrera administrativa y operativa, basados justamente en la cualificación continua de sus trabajadores.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa INCERMAZ S.R.L. su reestructuración orgánica y funcional, favoreciendo el establecimiento de la “Unidad de Gestión del Talento Humano”, que estaría a cargo de un profesional idóneo para abordar los procesos referidos a las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas, cumpliendo con los lineamientos planteados en el presente documento y coadyuvando en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.
- Es importante que la empresa reconozca la necesidad de mejorar sustancialmente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, salud ocupacional y seguridad industrial, obviamente con la actuación profesional y técnica de su Unidad de Gestión del Talento Humano, propiciando que el nuevo clima organizacional mantenga al trabajador satisfecho en el desempeño de sus funciones.
- Una vez que la Unidad de Gestión del Talento Humano esté plenamente establecida, se encomienda encarar con prioridad la redacción, complementación y/o actualización de los documentos normativos de la empresa, es decir, reglamentos y normas institucionales, pero principalmente manuales de funciones para los distintos cargos vigentes en la empresa INCERMAZ S.R.L., para que posteriormente se tenga la fuerza moral y ética para exigir su pleno cumplimiento en cada acción realizada.
- Se sugiere que la empresa INCERMAZ S.R.L. pueda tomar las previsiones que correspondan para impulsar el funcionamiento incesante y perenne de la Unidad de Gestión del Talento Humano, mejorando prioritariamente los procesos relacionados a la contratación de los trabajadores más talentosos, disminuyendo la frecuente remoción de los trabajadores eventuales, incentivando la capacitación y formación continua de sus empleados, concediendo ambientes de trabajo seguros y brindando protección integral a sus recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- M. Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Granica. 2006
- M. C. Araujo, & M. Leal Guerra. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) 2007.
- S. Baldeon. Propuesta para la implementación de subsistemas de evaluación de desempeño y capacitación para la administración de la empresa Metal Decor-Art de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo (grado de tesis no publicada) Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador, 2004, Pág. 52
- J. Castellanos. Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones, 2011. Recuperado de la página <http://www.gestiopolis.com/concepcionesgestion-desempeno-organizaciones/> el 6 de diciembre 2017
- I. Chiavenato. Gestión del talento humano, editorial Mc Graw Hill, pág., 18
- R. L. Daft, & D. Marcic. Introducción a la administración 4a Edición. México: Thompson. 2015, Pág. 98
- De Robbins Cenzo. La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú, 2008.
- Empowerment 2013, Recuperado el 6 de diciembre 2017 en la página <http://enriquecetupsicologia.com/articulos/1460/empowerment-definicion/>
- A. Gracia “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico” Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador, 2013.
- Gestión laboral, 2016 Recuperado el 6 de diciembre 2017 en la página https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral,
- M. Ibañez. Administración de recursos humanos en la empresa, 1a Edición. Lima Perú, San Marcos, 2009.

- Blanchard Ken. Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, editorial grupo norma, 2011.
- H. Koontz, & H. Weihrich, Administración. Una perspectiva global 12a Edición. México: McGraw-Hill., 2004, Pág. 56
- M. La Torre. “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral” Tesis doctoral, Universidad de Valencia, facultad de psicología, Valencia – España, 2013.
- Y. Martínez. Administración y Gestión de Personal, México, 2013, Pag. 25
- Pereda y Berrocal. Administración. Una perspectiva global 12a Edición. México: McGraw-Hill, 1999 Pág. 69
- S. Robbins. Fundamentos de comportamiento organizacional 5a, Edición. México: Prentice-Hall, 1998 Pág. 68
- V. Rodríguez. Administración moderna del personal. 7a Edición. México: Cengage Learning, 2007 Pág. 59
- S. P Robbins. Administración, 5a Edición. México: Prentice-Hall, 2015.
- F. J. Tejedor, & A. García Valcárcel. Evaluación del desempeño docente. Revista Española de Pedagogía, 68(247), 439-459, 2010.
- Talento Humano, 2016. Recuperado el 6 de diciembre 2017 en la página <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado señor (a) soy un maestrante de la Universidad Simón Bolívar, le agradezco anticipadamente por su colaboración, dar su opinión acerca de la empresa INCERMAZ S.R.L, dirigido al trabajo de investigación de **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada pregunta y marque con una X la valoración que usted estime conveniente.

Cargo.....

N°	ITEM /PREGUNTAS	VALORACIÓN			
		Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
	VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
	ADMISIÓN DE PERSONAS	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
1	¿La experiencia que se especifica en el curriculum vitae es importante para ocupar un puesto laboral en INCERMAZ?				
2	¿Los requisitos exigidos para ocupar un determinado cargo son precisos?				
	APLICACIÓN DE PERSONAS	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
3	¿Las tareas que se le asignaron en su puesto de trabajo están claras?				
4	¿Su jefe inmediato superior le orienta respecto a su correcto desempeño?				
	COMPENSACIÓN DE PERSONAS	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
5	¿Recibe su remuneración de acuerdo a su cronograma de pago?				
6	¿La empresa INCERMAZ le brinda incentivos laborales?				
	DESARROLLO DE PERSONAS	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
7	¿Con que frecuencia recibe capacitación?				
8	¿La empresa aplica un buen sistema de ascensos?				
	MANTENIMIENTO DE PERSONAS	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
9	¿La empresa previene los riesgos laborales?				
10	¿Existen buenas relaciones entre los trabajadores?				
	MONITOREO DE PERSONAS	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
11	¿La empresa utiliza sistemas para mejorar comunicación?				
12	¿Marca su hora de entrada y salida a través de un sistema?				

DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada pregunta y marque con una X la valoración que usted estime conveniente.

Cargo.....

N°	ITEM /PREGUNTAS	VALORACIÓN			
		Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL					
CALIDAD DE TRABAJO					
1	¿Aplica los conocimientos técnicos aprendidos a través de su experiencia laboral?				
2	¿Realiza su trabajo a tiempo?				
3	¿El liderazgo aplicado en INCERMAZ está orientado a lograr una meta en conjunto?				
4	¿Cree Usted que la puntualidad es reconocida dentro de la Empresa INCERMAZ?				
EQUIPO DE TRABAJO					
5	¿Realiza trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo a los objetivos de la empresa?				
6	¿Coopera frente a las necesidades de su área de trabajo?				
7	¿Propone soluciones ante un problema que se suscita en su área de trabajo?				
8	¿Usted participa en todas las reuniones y/o eventos programados por la Empresa?				
9	¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?				
10	¿Se siente comprometido con los objetivos de la empresa?				
11	¿La primera vez que fue contratado paso por un proceso de inducción para ejercer el cargo?				
12	¿Se informa a los trabajadores acerca de todas las decisiones que afectan sus vidas y la vida de la empresa?				

Anexo N° 2 Boleta de Entrevista

Estimado señor (a) soy un maestrante de la Universidad Simón Bolívar por lo cual me encuentro desarrollando una investigación sobre el Modelo de Gestión Humano y su Desempeño Laboral en la empresa INCERMAZ S.R.L., para optar por el grado de magister en Administración de Empresas.

Nombre y Apellido.....

Cargo.....

Fecha.../...../..... Hora.....

1.- ¿Qué procesos realiza Usted para la contratación del personal?

R. _____

2.- ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para reclutar al personal?

R.- _____

3.- ¿Aplican algún procedimiento para indagar los conocimientos y habilidades que posee un trabajador en el proceso de selección de personal?

R.- _____

4.- ¿Los trabajadores están suficientemente motivados para realizar sus actividades?

R. _____

5.- ¿Se realiza capacitación al personal para el mejor desempeño?

R. _____

6.- ¿Considera a la gestión del talento humano como el elemento fundamental para el progreso de la empresa?

R. _____

7.- ¿Actualmente cuenta con un modelo de gestión de talento humano en la empresa?

R. _____

Anexo N° 3 Resumen de respuestas de las Entrevistas

PREGUNTA	RESPUESTAS
1.- ¿Qué procesos realiza Usted para la contratación del personal?	En primera instancia se llama a una entrevista y se recibe el curriculum vitae del aspirante para saber la información necesaria, en la entrevista se realizan preguntas en cuanto a lo laboral y personal.
2.- ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para reclutar al personal?	Al respecto manifestaron que para reclutar personal acuden a medios radiales y prensa escrita
3.- ¿Aplican algún procedimiento para indagar los conocimientos y habilidades que posee un trabajador en el proceso de selección de personal?	Expresaron que no se realiza procedimientos de conocimiento en cuanto a evaluaciones del desempeño solo una breve entrevista.
4.-¿Los trabajadores están suficientemente motivados para realizar sus actividades?	Expresaron que la motivación que ellos reciben es la remuneración y los beneficios de ley, pero, aunque a veces hay retrasos en la cancelación.
5.- ¿Se realiza capacitación al personal para el mejor desempeño?	Manifestaron que no realizan capacitaciones al personal, sino que los encargados de las áreas realizan una breve explicación antes de iniciar sus actividades.
6.- ¿Considera a la gestión del talento humano como el elemento fundamental para el progreso de la empresa?	Referente a esta pregunta responden que consideran el talento humano necesario e importante para el funcionamiento de la empresa para mejorar la productividad
7.- ¿Actualmente cuenta con un modelo de gestión de talento humano en la empresa?	Referente a esta pregunta, expreso que no cuentan con un modelo de gestión de talento humano, que se intentó aplicar el método KAISEM (mejoramiento continuo), sin embargo, no progresó porque existen diferencias entre los grupos de trabajo.