

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TESIS

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO PARA FORTALECER LAS
HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE
LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO LA
ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor (es):

Bach. Sánchez Suclupe Rodolfo

<https://orcid.org/0000-0003-4312-4065>

Asesor:

Dr. Vidaurre García Wilmer Enrique

<https://orcid.org/0000-0002-5002-572x>

Línea de investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú

2021

Aprobación de tesis

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “CONFECCIONES CUARIO”, La Elegancia del Buen vestir – TÚCUME 2020.

Asesor especialista

Presidente del jurado de tesis

Secretario del jurado de tesis

Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, mi inspiración y mi modelo. Porque la vida es un don que Dios me da para poder cumplir con su voluntad y alcanzar mis metas y sueños.

A mis Padres quienes me brindan su apoyo de manera incondicional, su cariño y su comprensión, quienes me formaron con buenos hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

El Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su ayuda en todo momento de mi vida y darme sabiduría al realizar esta labor de investigación.

Agradezco a la Empresa “CONFECCIONES ACUARIO”, de manera especial al Gerente, Sr. Concepción Valdera Valdera, por darme la oportunidad para desarrollar esta investigación y a la vez ayudar a la mejora de su empresa y por brindarme su apoyo y confianza.

Al personal que labora en esta empresa por su colaboración y apoyo en la realización de esta investigación.

De igual manera mi agradecimiento especial a mí asesor, Dr. Martin Lozano Rivera, por compartir sus enseñanzas, experiencias y amistad, lo cual me permite tener éxito en esta investigación.

El Autor

RESUMEN

La presente investigación titulada “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO”, cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de pantalones y tiene como visión ser líder en el norte de nuestro país, es fundamental para contribuir al éxito empresarial.

Las estrategias de gestión de talento es una herramienta útil que permite dar solución de problemas inmediatos a las empresas, por lo que influyen sobre los resultados de los procesos contribuyendo a la formación, retribución y desarrollo integral del personal, uno de los motivos principales por lo que la empresa puede decidir emprender estrategias de gestión de talento es identificar las habilidades particulares de cada uno de sus empleados y lograr fortalecerlas para obtener eficientemente el cumplimiento de las metas trazadas, así asegurarse que la participación activa de los colaboradores le permita obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo contribuyendo al desarrollo sostenible en un mundo globalizado.

Este informe presenta como variable independiente a la gestión de talento humano y como variable dependiente a las habilidades directivas, y por ser de naturaleza cualitativa es de tipo descriptivo – explicativo. El objetivo principal es diseñar estrategias de gestión de talento humano para fortalecer las habilidades directivas de la empresa “CONFECCIONES ACUARIO”, La elegancia del buen vestir.

El diseño de estrategias de gestión de talento, en una determinada actividad es un aspecto de gran valor para ser eficientes en el desarrollo de la organización en un mundo competitivo.

PALABRAS CLAVES:

Estrategias, Talento Humano, Habilidades, Directivas Esenciales.

ABSTRACT

The present research entitled "HUMAN TALENT MANAGEMENT STRATEGIES TO STRENGTHEN THE MANAGERIAL SKILLS OF THE AQUARIUM CONFECCIONES COMPANY STAFF", whose main activity is the manufacture and marketing of trousers and whose vision is to be a leader in the north of our country, is fundamental to contribute to business success.

Talent management strategies are a useful tool that allows solving immediate problems for companies, so they influence the results of the processes contributing to training, compensation and integral development of staff, one of the main reasons why that the company can decide to undertake talent management strategies is to identify the particular skills of each of its employees and to strengthen them to efficiently achieve the goals set, thus ensuring that the active participation of employees enables them to obtain sustainable advantages and lasting in time contributing to sustainable development in a globalized world.

This report presents as an independent variable the management of human talent and as a dependent variable to the managerial skills, and being of qualitative nature is descriptive - explanatory type. The main objective is to design human talent management strategies to strengthen management skills of the company "AQUARIUM CONFECCIONES", the elegance of good dress.

The design of talent management strategies in a given activity is an aspect of great value to be efficient in the development of the organization in a competitive world.

KEYWORDS:

Strategies, Human Talent, Skills, Essential Directives.

INDICE

aprobacion por jurados	ii
dedicatoria	iii
agradecimiento	iv
resumen	v
abstract	vi
indice.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION	10
1.1 Problematización.....	11
1.1.1 Situación Problemática a Nivel Internacional.....	11
1.1.2 Situación Problemática a Nivel Nacional.....	12
1.1.3 Situación Problemática a Nivel Local.....	12
1.2 Formulación del Problema.....	13
1.3 Justificación e Importancia.....	13
1.3.1 Justificación Teórica.....	13
1.3.2 Justificación Práctica.....	14
1.3.3 Justificación Metodológica.....	14
1.4 Limitaciones de la Investigación.....	14
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 Objetivo General.....	15
1.5.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	16
2.1 Antecedentes de Estudio.....	17
2.1.1 En el Contexto Internacional.....	17
2.1.2 En el Contexto Nacional.....	18
2.1.3 En el Contexto Local.....	19
2.2 Estado del Arte.....	20
2.3 Sistemas Teórico Conceptuales.....	20
2.3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SINERGIA FUNCIONAL.....	20
2.3.2 EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR EFICIENTE PARA EL LOGRO DE RESULTADOS.....	21
2.3.3 EL PROCESO COMPETITIVO Y LA ACCIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.3.4 LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO INTEGRAL.....	22
2.3.5 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	23
2.3.6 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO.....	24

2.3.7	PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	
	25	
2.3.8	ASPECTOS CLAVES EN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO	38
2.3.9	HABILIDADES DIRECTIVAS Y SUS DIMENSIONES	40
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		49
3.1	Trayectoria Cualitativa	50
3.2	Enfoque Seleccionado	50
3.3	Objeto de Estudio	50
3.4	Sujetos Participantes	50
3.5	Abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.5.1	Abordaje metodológico	51
3.5.2	Técnicas de recolección de datos	52
3.5.3	Instrumentos de recolección de datos	52
3.6	Procedimientos para la recolección de datos	53
3.7	Principios Éticos	53
3.8	Criterios de rigor científico	54
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		56
4.1	Análisis y discusión de los resultados	57
4.2	Medidas correctivas aplicadas	57
CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		59
5.1	Breve Historia de la Empresa Confecciones Acuario “La Elegancia del Buen Vestir”	60
5.2	Misión	60
5.3	Visión	60
5.4	Organigrama General de la Empresa	61
5.5	Desarrollo de Estrategias de Plan de Mejora	62
CAPITULO VI: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES		67
6.1	Conclusiones	68
6.2	Recomendaciones	68
CAPITULO VII: REFERENCIA Y ANEXOS		69
7.1.	BIBLIOGRAFÍA	70
7.2.	LINKOGRAFÍA	70
7.3.	ANEXOS	71

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de gestión de talento humano que permiten fortalecer las habilidades directivas, son fundamentales para contribuir al éxito empresarial, por lo que influyen sobre los resultados de los procesos obteniendo la formación, retribución y desarrollo integral del personal.

En el Capítulo I: Encontrará el planteamiento del problema que también sucede a nivel nacional e internacional, así como su formulación y justificación correspondiente, que dan paso al detalle de los objetivos a alcanzar en dicha investigación.

En el Capítulo II: Se hace referencia al marco teórico donde se sustenta la perspectiva desde la cual son planteados los principales aspectos a investigar, señalando las bases teóricas que refuerzan lo investigado describiendo las definiciones conceptuales expuestas como variables de estudio.

En el Capítulo III: Se relaciona con la metodología de la presente de la investigación, descripciones del tipo y diseño de la misma, donde también se da a conocer el abordaje metodológico, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, basados en principios éticos y de rigor científico.

En el Capítulo IV: Se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de una técnica como es la entrevista, así como también las medidas correctivas aplicadas para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos propuestos.

En el Capítulo V: Doy a conocer la propuesta de mi investigación donde doy cumplimiento a los objetivos específicos expuestos en el capítulo I.

En el Capítulo VI: Se detalla las conclusiones y recomendaciones del informe de tesis, y finalmente presento la bibliografía y anexos correspondientes a mi investigación.

El Autor

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION



1.1 Problemática

1.1.1 Situación Problemática a Nivel Internacional

El talento humano en las compañías, empresas o negocios y en general, en las organizaciones es el potencial de sus empleados o miembros en cuanto a conocimientos, competencias, aptitudes y actitudes, experiencias, motivación, intereses y habilidades que, de una forma u otra, pueden ser aplicados en el entorno laboral.

“La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización” (Pérez, 2016).

Hoy las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según su potencial y no solamente según su experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades. Se ha manifestado internacionalmente que existen muchas desventajas para las organizaciones que no administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- ❖ Aumento significativo de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- ❖ Deficientes logros con mayor eficacia y eficiencia.
- ❖ Carencia de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- ❖ Deficiente cultura organizacional.
- ❖ Menor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- ❖ Aumento de la rotación del personal y disminución en la retención de talento clave.

1.1.2 Situación Problemática a Nivel Nacional

La gestión de talento humano a nivel nacional en una organización ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Al no diseñar estrategias de gestión o no administrar el talento humano en las microempresas a nivel nacional encontramos los siguientes problemas:

- ❖ No se concretan los objetivos de la organización.
- ❖ Falta de garantía de eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- ❖ Carencia de identificación y satisfacción de las necesidades de los colaboradores de la organización.
- ❖ Falta de equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- ❖ La organización no cuenta con colaboradores calificados y motivados.
- ❖ No existe colaboración y trabajo en equipo entre las distintas áreas.

1.1.3 Situación Problemática a Nivel Local

La gestión de talento en las microempresas locales se encamina a mejorar la contribución que realizan los trabajadores a la productividad, los recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que nuestra organización sea diferente son las personas que en ella trabajan, por lo tanto en la actualidad las microempresas no tienen un propósito u objetivos que les permita salvaguardar la calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización.

Los resultados de eficacia y eficiencia y en definitiva la supervivencia exitosa de nuestra organización se dará por solucionar significativamente los problemas que se presentan y para ello es factible diseñar estrategias de gestión de talento humano que nos permitan fortalecer adecuadamente las habilidades directivas del personal, teniendo como resultado una excelente organización de talento humano,

por tal motivo damos a conocer los inconvenientes que se vienen generando en la empresa “CONFECCIONES ACUARIO”:

- ❖ Deficiente comunicación por tal motivo existen muchas fallas en el proceso productivo, incumpliendo las metas trazadas.
- ❖ No se retribuye y desarrolla el talento que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- ❖ No se diseña e implanta sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos trabajadores, para que las metas se consigan eficientemente.
- ❖ Los colaboradores que tienen objetivos compartidos que dan sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo en la empresa no se sienten valorados, es por esto que no dan todo su esfuerzo para cumplir con sus actividades programadas.
- ❖ No se crea herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

1.2 Formulación del Problema

¿Las estrategias de gestión de talento humano diseñadas, fortalecerán las habilidades directivas del personal de la empresa CONFECCIONES ACUARIO?

1.3 Justificación e Importancia

El Diseño de estrategias de gestión de talento humano, es una herramienta prospectiva que ayudará a consolidar de manera práctica la solución de problemas inmediatos a la Gerencia de “CONFECCIONES ACUARIO”, logrando un buen proceso y contribuyendo a la formación, motivación, retribución y desarrollo del talento que la organización requiere para lograr sus objetivos y obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

1.3.1 Justificación Teórica

Los paradigmas relacionados con la teoría abordada, se organizan en temas de estrategias de gestión de talento humano siendo estas herramientas útiles para

lograr que los trabajadores de la Empresa “CONFECIONES ACUARIO”, sean competentes y demuestren su entusiasmo y satisfacción con su labor y su lealtad con la organización contribuyendo al éxito sostenible.

1.3.2 Justificación Práctica

Las estrategias de gestión de talento humano, tienen un valor práctico al influir en el fortalecimiento de las directivas del personal de la Empresa “CONFECIONES ACUARIO”, logrando obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

1.3.3 Justificación Metodológica

La presente investigación por ser de naturaleza Cualitativa es de tipo descriptivo – explicativo, se procederá a obtener información de primera fuente con las herramientas necesarias abordando al personal de las diferentes áreas, que no son, si no los trabajadores de la Empresa “CONFECIONES ACUARIO”, La Elegancia del buen vestir.

1.4 Limitaciones de la Investigación

- ❖ La gerencia se limitó a brindar información relacionada con los inconvenientes que afronta en sus actividades directrices. Se recurrió a los subordinados para complementar dicha información.
- ❖ Falta de cooperación del personal subordinado, para obtener información de primera fuente, recurriéndose a simples incentivos para retribuir el tiempo prestado al investigador.
- ❖ Acceso limitado a los documentos fuente en las principales áreas de la empresa, no obstante contar con la autorización y los horarios establecidos por la gerencia. Se tuvo que programar las visitas con muchos días de anticipación y se superó tal limitación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar estrategias de gestión de talento humano para fortalecer las habilidades directivas del personal de la Empresa “CONFECCIONES ACUARIO”.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ❖ Diseñar líneas de comunicación efectivas, que permitan un buen proceso y hacer viable y ágil la consecución de metas trazadas.
- ❖ Establecer y elevar la participación en actividades que motiven, retribuyan y desarrollen el talento del personal que la organización requiere para lograr que las metas se consigan eficientemente.
- ❖ Elaborar herramientas útiles, que permitan al personal comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO



2.1 Antecedentes de Estudio

2.1.1 En el Contexto Internacional

Pedro Gerardo Prieto Bejarano, autor de la tesis “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL” escrita en el año 2013 en la Universidad de Medellín Colombia de la Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad; sostiene que:

“La dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, por ello las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional” (BEJARANO, 2013, pág. 8).

A la misma vez podemos decir que el talento humano es ideal e irremplazable para ser competentes, por lo que Bejarano concluye afirmando que:

“Ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento y el talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones” (BEJARANO, 2013, pág. 78).

Por lo tanto en el mercado internacional y en un mundo globalizado, atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos, es un reto que afrontan día a día las organizaciones porque solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas, y así las empresas superen exitosamente a sus competidores.

“Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. Pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado, y por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para la empresa” (BEJARANO, 2013, pág. 79).

El aporte del autor Prieto Bejarano, contribuye a mi tesis estrategias de gestión de talento, porque demuestra que la dirección estratégica influye positivamente en los comportamientos y actitudes de los empleados, logrando que exista un buen proceso y lograr que se cumplan las metas trazadas.

2.1.2 En el Contexto Nacional

Cynthia Paola Quispitupac Marcelo y Silvia Frine Mateo Ramos, Autores de la tesis titulada “ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GESTIÓN DEL TALENTO PARA LÍDERES”, escrita en el año 2014 en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas afirman que:

“El Talento Humano es la capacidad del colaborador de agregar valor intelectual a la empresa, como resultado directo del desarrollo de sus competencias, habilidades técnicas y experiencia, todo lo cual llevará al logro de los objetivos organizacionales. Las empresas no siempre se encuentran preparadas para realizar una Gestión del Talento de manera estratégica porque no cuentan con un proceso de seguimiento a los planes de acción o con un adecuado proceso de control de la información de manera confiable e inmediata, por lo tanto la Gestión del Talento debe ser desarrollada por todos los Líderes de la empresa, por la cual cada Líder podrá enfocarse en potenciar las capacidades y habilidades de sus Talentos y orientar sus retroalimentaciones de manera más adecuada y con alto impacto, así como reorganizar sus prioridades de decisiones respecto a qué acciones tomar” (RAMOS, 2014, pág. 5).

Desarrollar estrategias de gestión de Talento Humano es un modelo de negocio innovador y rentable, que tiene un gran potencial de crecimiento y es una buena oportunidad de inversión para cada una de las empresas para lograr el crecimiento y desarrollo sostenible, Cynthia Paola Quispitupac Marcelo y Silvia Frine Mateo Ramos, concluyen que:

“Las Gestión del Talento a través de los Líderes de las empresas es la prioridad que asegurará que tu empresa siga aumentando valor intelectual y por tanto aumentará el valor contable de tu empresa, con ello, transformará a tus Líderes en Gestores de Talento Humano por excelencia”(RAMOS, 2014, pág. 152).

Con estos aportes se demuestra que las estrategias de gestión de talento humano permiten elevar la participación de los colaboradores y agregar valor intelectual a la empresa, resultado final del desarrollo de las competencias,

habilidades técnicas y experiencia de los empleados, lo que contribuye al logro de las metas.

2.1.3 En el Contexto Local

Javier Alonso Ramos Díaz, autor de la tesis “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE”, presentada en el año 2014 en la Universidad Señor de Sipán de la Escuela de Administración sostiene que:

“La Gestión de Talento Humano es fundamental en las empresas, porque se presenta como factor crítico del éxito organizacional, a fin de que se convierta en una herramienta administrativa que pueda ser utilizada para mejorar los procesos. Es notable la necesidad existente de contar con personal calificado para poder ofrecer un mejor bien y servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y se puedan lograr los objetivos propuestos” (DÍAZ, 2014, pág. 2).

Elaborar estrategias de gestión de talento humano es parte fundamental para lograr tomar medidas correctivas y generar expectativas de desarrollo con resultados exitosos y lograr que sea parte de la empresa al descubrir el talento en la misma organización; Edyn Fernando Camacho Díaz, autor de la tesis “AUDITORIA DE GESTION Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS” presentada en el año 2013 en la Universidad Señor de Sipán de la escuela profesional de contabilidad admite que:

“La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma. La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva” (DÍAZ E. F., 2013, pág. 3).

Estos aportes a mi investigación demuestran que el éxito de la empresa se dará, contando con personal calificado resultado del diseño de estrategias de gestión que

permiten identificar el talento potencial y generar expectativas de desarrollo con resultados exitosos contribuyendo a mejorar el clima organizacional.

2.2 Estado del Arte

El autor Prieto Bejarano según la teoría gestión de talento como estrategia para retener el personal en el 2013, determina que es fundamental la dirección estratégica contribuyendo a que exista un buen proceso y que permita el cumplimiento de las metas trazadas, de tal modo se fundamenta la propuesta teórica de Marcelo y Ramos del año 2014, la cual complementa de manera absoluta que las estrategias de gestión de talento permiten elevar la participación de los colaboradores y agregar valor intelectual a la empresa, la misma que es importante para lograr el cumplimiento de las metas contribuyendo a mejorar el clima organizacional expuesto por el autor Ramos Díaz en el año 2014, es notable lo que el autor Yoany en el 2011 describe al decir que el talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, por lo que el recurso humano y la innovación tecnológica es determinante para el logro de resultados que se conseguirán de forma más eficaz posible, por lo que Chiavenato en el año 2004 expone que al desarrollar personas se tornan más eficientes en lo que hacen, pues la formación representa el enriquecimiento de la personalidad de los colaboradores, mediante ello se logra integrar de manera sistemática a cada uno de los empleados, obteniendo ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, de manera complementaria la teoría de Bonet en el 2015 describe que la gestión de talento permite ofrecer una satisfacción más plena y acorde con las prioridades de aquellos que alimentan nuestro negocio, cuyo planteamiento se apoya en la teoría de Palacios en el año 2010 porque el desarrollo integral consiste también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole, por lo tanto se espera la participación activa en la toma de decisiones de todos los que componen la organización para obtener la propia supervivencia en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

2.3 Sistemas Teórico Conceptuales

2.3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SINERGIA FUNCIONAL

El Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas, ya que sin él, sería prácticamente imposible Innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar cada una de las organizaciones, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para lograr la sinergia funcional del proceso, una vez logrado esto lo que resta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.

“El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización ya que a través de él es que se pueden diseñar y aplicar estrategias y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la innovación tecnológica; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las Organizaciones que aspiren a un posicionamiento de elite dentro del mercado territorial, nacional o internacional” (Yoany., 2011).

2.3.2 EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR EFICIENTE PARA EL LOGRO DE RESULTADOS

Para lograr integrar los procesos en la organización, es determinante diseñar estrategias que permitan gestionar, atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un buen desarrollo profesional de los colaboradores y el logro de las metas trazadas.

“El recurso humano es un factor determinante en las empresas para el logro de resultados, por ello siempre se busca tener el mejor talento, el más capacitado y el de mejor actitud ante el trabajo, siendo esto último en ocasiones para algunos líderes más importante que las capacidades o que incluso el nivel académico”. (Lizette., 2016)

La buena administración o gestión del talento humano en la empresa permite extraer lo mejor de cada trabajador a nivel individual, por lo que se debe formar nuevos talentos para la mejora del trabajo en equipo. Este es el único

camino para lograr la excelencia y la mejora continua, dos conceptos directamente ligados a la rentabilidad y productividad empresarial, al respecto (CHIAVENATO, 2004, pág. 112) afirma que:

“Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación”.

2.3.3 EL PROCESO COMPETITIVO Y LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

La Gestión del Talento busca destacar a aquellas personas con un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo, por tal motivo es prioridad retener o incluso atraer a aquellas personas con talento. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además mucha importancia estratégica, se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

“Conocer cuánto talento tenemos en nuestra organización y saber dónde está; explorar sus expectativas y qué puede estar ofreciéndole la competencia es imprescindible para retener el recurso más indispensable de nuestra compañía. La guerra por el talento es un hecho, y si no queremos suspirar por haberlo perdido habrá que indagar en nuevas fórmulas de gestión que permitan ofrecer una satisfacción más plena y acorde con sus prioridades a aquellos que alimentan nuestro negocio” (BONET, 2015).

2.3.4 LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO INTEGRAL

Básicamente, se ha entendido la gestión del talento humano como una función propia de los mandos, tanto de los directivos como de los mandos intermedios. Sin embargo, actualmente se entiende a la gestión del potencial humano de las empresas, como una actividad que requiere del compromiso y participación activa de todos los trabajadores de la empresa para lograr el desarrollo integral (PALACIOS, 2010) afirma que:

“Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo, y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole, por lo tanto La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que el área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización”.

El talento humano en las empresas o negocios es el potencial de sus colaboradores en: conocimientos, competencias, aptitudes, actitudes, experiencias, motivación, intereses y habilidades que, de una forma u otra, pueden ser aplicados de forma activa en el desempeño laboral esto llevara a la efectividad y eficiencia al respecto (Páez, 2004) explica que:

“Efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado y la Eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles que brinden viabilidad”.

2.3.5 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En las empresas donde existe una jerarquía tradicional, se producen constantes roces y enfrentamientos entre superiores y empleados, no existe comunicación y los objetivos no se perciben como metas colectivas, sino como logros de carácter individual.

Estas situaciones son muy negativas y van en contra de la rentabilidad y la productividad de las empresas. Resta importancia que los directivos y mandos intermedios realicen un gran esfuerzo por reclutar profesionales con la formación y experiencia que necesita la empresa, si luego esta persona no está lo suficientemente integrada e identificada con la organización para la que trabaja.

La motivación y el buen ambiente laboral son dos aspectos totalmente necesarios para que una empresa consiga los objetivos propuestos en cuanto a calidad, eficacia, rentabilidad y productividad.

Una óptima gestión de estrategias del talento humano implica tomar las medidas necesarias para incentivar adecuadamente a los trabajadores, lograr su fidelidad y compromiso y facilitar la consecución de un buen ambiente laboral.

Por desgracia, un error constante es identificar la motivación de los empleados exclusivamente con la recompensa económica, olvidando otras cuestiones muy importantes como: los deseos de autorrealización personal de los empleados, el reconocimiento de su trabajo y la satisfacción de sus necesidades en formación, seguridad y salud laboral.

2.3.6 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO

Las estrategias de gestión de talento humano son importantes porque permiten la capacitación y desarrollo de los empleados logrando que cada día logren un nivel adecuado en el proceso productivo, participando activamente para alcanzar los objetivos.

“La participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, la organización de actividades y el diseño de los procesos de trabajo sigue siendo la asignatura pendiente de muchas empresas, lo que muchas veces impide a las organizaciones dar ese salto de calidad imprescindible para el éxito, y a veces la propia supervivencia, en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado” (admin-edenblog., 2015).

Es importante que además de la puesta en marcha de políticas de incentivos y de gestión de salud y riesgos laborales eficaces, bien planificadas y con los medios

adecuados, el bienestar de los trabajadores de cualquier empresa se logra también con pequeños detalles como:

Disponer de una sala de descanso con lo necesario para desconectar unos minutos o hacer un break para tomar aire en momentos de mucho estrés y abundante carga de trabajo. Un sofá o unas sillas cómodas para platicar, una máquina de buen café o una fuente con agua fresca y de calidad es suficiente para lograr que los empleados se sientan valorados y puedan integrarse a la empresa.

2.3.7 PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

Es importante señalar que la gestión de talento, está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo y desempeño de las personas, en las cuales tenemos las siguientes:

- Valoración, descripción y diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos colaboradores.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones interpersonales con los empleados.

Estas funciones son de gran importancia porque dan sentido a la organización, permiten lograr los objetivos propuestos y marcan la pauta entre los subordinados y la alta dirección. Los procesos que agrupan estas funciones definidas por (Chiavenato, 2009, págs. 7,8) son los siguientes:

2.3.7.1 ADMISIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

¿Quién debe trabajar en la organización? Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

1. La admisión de personas constituye el primer proceso con el que se debe iniciar la gestión del talento humano dentro de una organización, este proceso varía de organización en organización. Sin embargo, el autor IDALBERTO CHIAVENATO señala que se pueden distinguir básicamente dos métodos: el método tradicional y el enfoque moderno.

- ❖ El método tradicional tiene la particularidad de que es vegetativo, pues se enfoca en el cargo que sale vacante y no en la organización misma, de manera que la incorporación de una persona a la organización lo es para conservar el actual status quo “estado del momento actual”.
- ❖ Contrariamente, con el enfoque moderno a la existencia de una vacante se le da un enfoque estratégico en tanto y en cuanto se busca, antes que nada, satisfacer las necesidades de la organización. De suerte que bajo este modelo la organización ve su futuro, por lo que la admisión de personas debe conllevar a un cambio en la organización. En lo particular nos adscribimos a este enfoque moderno porque permite la verdadera gestión del talento que es lo que debe perseguir cualquier organización que pretenda el éxito. Desde luego que para desarrollarse, bajo el enfoque indicado, en el proceso de admisión de personas se debe trazar una planificación estratégica de los recursos humanos que debe estar de la mano, lógicamente, de la planeación estratégica de la organización. Dicho de otra manera, nos apuntalamos por una administración estratégica integrada de los recursos humanos. El proceso de admisión de personas comprende dos fases sumamente importantes: el reclutamiento y selección de personas.

2. El reclutamiento de personal calificado, es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de

información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar, el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben a los postulantes admitidos para desempeñarse en las áreas correspondientes. Para que el proceso de reclutamiento tenga éxito existen métodos muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz. Las descripciones de puesto o cargo, constituyen un instrumento esencial para los reclutadores porque proporcionan información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante, por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se refiere tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado. Existen tres tipos de reclutamiento de personal y son los siguientes:

❖ **Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

❖ **Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. En cuanto a las técnicas de reclutamiento externos se pueden recurrir indistintamente a las siguientes:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de curriculum vitae, candidatos por recomendación de empleados y base de datos de candidatos.

❖ **Reclutamiento Mixto.**

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

3. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo. En lo que a la selección de personal se refiere, es necesario que previamente se recolecte la información sobre el cargo a cubrir. De manera que se deben considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Descripción y análisis del cargo.
- ❖ Técnica de los incidentes críticos.
- ❖ Solicitud de personal.
- ❖ Análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo.

Una vez recogida la información sobre el cargo, se procede a establecer cuál sería la técnica adecuada para conocer y escoger a los candidatos adecuados. En este sentido CHIAVENATO distingue las siguientes técnicas:

- ❖ Entrevista de selección
- ❖ Pruebas de conocimiento o capacidad
- ❖ Pruebas psicométricas
- ❖ Pruebas de personalidad y Técnicas de simulación.

El reclutamiento y selección de personas debe ser objeto de una evaluación para determinar su grado de eficacia en función de los objetivos organizacionales. Con el reclutamiento y selección se deben atraer los mejores talentos de manera que la organización vea un resultado positivo

con la incorporación del nuevo personal. Si no hay mejoramiento en la organización, sencillamente hay una falla en el sistema, la cual se puede detectar a través de una evaluación.

2.3.7.2 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, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- 1. Aplicación de personas** en la organización no representa toda la vida de las personas, ya que no abarca toda la sociedad ni incluye la totalidad de las personas. Por esta razón, las personas están incluidas solo parcialmente en la organización, aspecto que se denomina inclusión parcial. Los procesos de aplicación de personas pueden ser rudimentarios y obsoleto, o sofisticados y refinados, varían bastante, en algunas organizaciones, tales procesos son rudimentarios, pues se basan en modelos mecanicistas fundamentados en una visión lógica y determinista sobre cómo tratar a las personas, siguen el modelo burocrático, las personas deben obedecer las reglas impuestas y cumplir las tareas, ejecutar y no pensar. En otras organizaciones, los procesos de aplicación de personas son sofisticados y refinados, pues se basan en modelos orgánicos fundamentados en una visión sistémica y de gran alcance. Estos modelos siguen el modelo orgánico, la adaptabilidad y la flexibilidad, hacen énfasis en la eficacia y exigen que las personas se orienten más hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir para desarrollar las actividades con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas generales de la organización.

- 2. Diseño de cargos** incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:
 - ❖ El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).

- ❖ Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- ❖ A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- ❖ A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo, dando paso a que el colaborador reciba una contraprestación por su buen desempeño en el desarrollo de sus actividades.

3. **El salario** se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a las horas trabajadas. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual y los empleados por horas reciben el pago de salario por hora. El salario puede ser directo o indirecto, la suma de estos dos constituyen la remuneración. La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

Existen 2 tipos de salario:

- ❖ El Salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.
- ❖ El Salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de

mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial. El salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real). También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

Para poder determinar las remuneraciones debemos tener en cuenta las siguientes clases de salario:

- ❖ El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
- ❖ El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).
- ❖ El salario por tarea es una fusión de las dos clases: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan:

- ❖ Factores internos (organizacionales): Tipología de los cargos en la organización, política de RH de la organización, política salarial de la organización, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.
- ❖ Factores externos (ambientales): Situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, secesión, costo de vida, etc.), sindicato y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes y competencia en el mercado.

2.3.7.3 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 y beneficios y servicios sociales.

1. **La Compensación de las personas** pueden ser financieras y no financieras, pueden ser directas e indirectas. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración percibida por el empleado.
2. **Beneficios sociales** son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas:
 - ❖ Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos.
 - ❖ Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
 - ❖ Exigencias de los sindicatos.

Clases de beneficio sociales

- ❖ **En cuanto a la exigibilidad legal:** Beneficios legales exigidos por la legislación laboral o de seguridad social y Beneficios espontáneos que no son exigidos por la ley son concebidos por mera liberalidad de las empresas, se denominan beneficios marginales o beneficios voluntarios, incluyen bonificaciones, restaurantes o cafeterías, transporte, seguro de vida colectivo, préstamo a los empleados, asistencia medico hospitalaria, complementación de jubilación.

- ❖ **En cuanto a la naturaleza:** Beneficios monetarios, beneficios concebidos en dinero y Beneficios no monetarios que son beneficios no financieros, servicios, ventajas o facilidades para los usuarios; restaurante o cafetería, asistencia medico hospitalaria, asistencia odontológica, servicio social y conserjería, club o asociación, transporte, horario móvil o flexible, etc.
- ❖ **En cuanto a los objetivos:** Los planes de beneficios se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios: Asistencia medico hospitalaria, asistencia odontológica, etc. Beneficios recreativos: Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. Planes supletorios: Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen: transporte, restaurante, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados, agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

2.3.7.4 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 y programas de comunicación e integración.

1. **Desarrollar personas** no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. Los procesos de desarrollo implican tres estados: El entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D),

estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

2. **El entrenamiento** en la actualidad se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

Proceso de entrenamiento.- El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- ❖ **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- ❖ **Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- ❖ **Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- ❖ **Evaluación:** Verificación de los resultados del entrenamiento.

2.3.7.5 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 y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. Este proceso es uno de los más

importantes y estratégicos de la Gestión del Talento Humano, utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

1. La higiene laboral.- Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

❖ Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación: Luz adecuada a cada tipo de actividad Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- Temperatura: Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

❖ Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

- Relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de stress.

❖ Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

2. Salud ocupacional.- Una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo en cada una de las áreas:

- ❖ Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
- ❖ Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- ❖ Proporcione un ambiente libre de humo.
- ❖ Instale conductos limpios y secos.
- ❖ Preste atención a las quejas de las personas
- ❖ Proporcione equipos adecuados.

3. Seguridad en el trabajo.- La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: Prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. Desarrollar un programa de higiene y seguridad en estas áreas de la organización implica que:

- ❖ Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
- ❖ Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
- ❖ Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
- ❖ Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
- ❖ Corrija las condiciones de riesgo existentes.
- ❖ Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
- ❖ Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
- ❖ Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

Debemos evitar las siguientes condiciones de inseguridad:

- ❖ Equipos sin protección.
- ❖ Equipo defectuoso.
- ❖ Procedimientos riesgosos en máquinas o equipo.
- ❖ Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.
- ❖ Iluminación deficiente o inadecuada.
- ❖ Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro.
- ❖ Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
- ❖ Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

El siguiente concepto nos ayudará a realizar evaluación al programa de higiene y seguridad en el trabajo.

- ❖ Los costos y beneficios del programa de H&S deben ser monitoreados por los especialistas en RH, gerentes y, sobre todo, contar con la participación de todos los empleados.
- ❖ Además, el programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y reducción de las acciones disciplinarias.

2.3.7.6 EVALUACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE PERSONAL

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Estos procesos se aplican para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

- 1. Monitoreo de personas.-** Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización.
- 2. Banco de datos y sistemas de información de RH.-** En todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de RH analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades.
- 3. Comunicaciones internas.-** Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir responsabilidades a través de la difusión de la información. Peter Drucker afirma que cada persona debe

aprender a hacer dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quien, cuando y como?; y la segunda: ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de qué manera y cuándo?

Como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

4. Necesidad de información.- El éxito de un programa de RH depende básicamente de la manera como se haya diseñado y planeado el sistema de información, los sistemas de información se están abriendo también a los empleados, para que reciban información y retroalimentación sobre su propio desempeño y situación en la organización. ¿Cuáles son las necesidades de información sobre el personal?

- ❖ ¿Cuáles son los tipos de decisión que usted toma regularmente?
- ❖ ¿Qué tipo de información necesita usted para tomar esas decisiones?
- ❖ ¿Qué tipo de información recibe usted con regularidad?
- ❖ ¿Qué tipos de estudios especiales solicita regularmente?
- ❖ ¿Qué tipos de información le gustaría a usted recibir y no está recibiendo?
- ❖ ¿Qué información necesita usted a diario? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?
- ❖ ¿Sobre qué temas específicos le gustaría a usted mantenerse informado?
- ❖ ¿Cuáles son los mejoramientos más útiles que se deben implantar en el actual sistema de información sobre el personal?

2.3.8 ASPECTOS CLAVES EN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO

Generalmente las empresas cuentan con profesionales que poseen el talento suficiente para trabajar con calidad y conseguir buenos resultados empresariales. Por lo tanto, antes de buscar fuera ese talento, a veces resulta más rentable y efectivo gestionar adecuadamente el que tenemos dentro de la organización, que

son parte de nuestros propios equipos de trabajo. Además, nuestros colaboradores conocen muy bien el trabajo y los circuitos de la empresa, por lo que no requieren de formación adicional ni pasar por un proceso de adaptación. Existen cinco aspectos claves en la estrategia de gestión de talento interno:

2.3.8.1 Descubrir el talento

El talento de nuestros colaboradores muchas veces se encuentra oculto, invisible para la organización, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni demostrar todo su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el departamento de Recursos Humanos y especialmente, los supervisores o mandos intermedios de cada área o departamento. Descubrir el talento no es una tarea fácil de realizar, por lo que es necesario contar o formar adecuadamente a los mandos intermedios en el desarrollo de competencias y gestión de habilidades directivas.

2.3.8.2 Utilizar el talento adecuadamente

Al descubrir el talento, llega la parte fundamental del proceso, ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico más adecuado para que su potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador. La persona o personas encargadas de esta planificación del talento deben ser perfectos conocedores de la estructura y funcionamiento de la empresa para poder encajar los distintos talentos en diversos puestos, jerarquías y responsabilidades sin que, en ningún momento, pueda verse comprometido el correcto funcionamiento del conjunto de la organización.

2.3.8.3 Motivar y retener el talento

Retener los mejores talentos dentro de la empresa es fundamental y sólo se puede conseguir con una completa motivación, que satisfaga tanto las necesidades económicas, como de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Si el empleado no se siente a gusto en la empresa, tarde o temprano acabará aceptando una oferta de otra organización.

2.3.8.4 Crear nuevos talentos

El talento humano también se crea, para conseguir nuevos talentos dentro de la organización y encajar, alimentar y mejorar el que ya ha sido detectado, es necesario involucrar a los colaboradores en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la empresa donde se prime la polivalencia, la pro actividad, la autonomía y los deseos de auto superación.

2.3.8.5 Adaptar la organización al talento de sus miembros

El sistema económico y empresarial se caracteriza en la actualidad por la globalización, la interrelación de factores y los cambios a velocidad de vértigo. Las empresas deben ser capaces de adaptarse a este tipo de contexto, lo que en ocasiones puede significar adaptar también la forma de funcionar de la propia organización al talento de sus empleados. Es frecuente que las empresas tengan sistemas de producción tan rígidos que dificultan, e incluso impiden, que los empleados puedan expresar su talento y creatividad durante el desarrollo de sus actividades.

2.3.9 HABILIDADES DIRECTIVAS Y SUS DIMENSIONES

Las habilidades directivas es el conjunto de capacidades y conocimientos que posee una persona para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización. Por lo tanto las habilidades directivas es la combinación de conocimientos especiales (formación necesaria para desarrollar un trabajo) y “pericia” o “aptitudes” que tienen en cuenta las dimensiones cognitiva, emocional y volitiva (la que está relacionada con la voluntad), para desarrollar nuestra vida y lograr nuestras metas.

“Las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros y es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación” (Academia.edu, 2016).

2.3.9.1 Importancia De Las Habilidades Directivas

Hoy se considera muy deseable tener un directivo que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de conformar e integrar

equipos. Se requiere de un directivo que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente, por eso, su ejemplo personal es fundamental. Así está marcada la diferencia entre directivos administradores y directivos líderes y un buen ejecutivo reúne ambas cualidades. Al explicar la importancia de las habilidades directivas (Torres, 2009, pág. 8) expone que:

“Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso”.

Por lo general las empresas de hoy requieren de directivos altamente competitivos, buenos estrategas, innovadores, proactivos, participativos y verdaderos coaching, que sepan manejar adecuadamente sus recursos, un directivo que debe estar altamente integrado con los colaboradores superiores e inferiores de la organización.

2.3.9.2 Clasificación de las Habilidades Directivas

Si los directivos de cualquier empresa y organización quieren lograr un mejor desempeño, se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño y buen desarrollo de las actividades encargadas y dar correcto cumplimiento a los objetivos propuestos.

Todas y cada una de las habilidades se pueden desarrollar y cultivar, para ello se necesita reforzarlas y dar el mismo enfoque a todos los tipos de habilidades para tener directivos y líderes preparados y eficientes.

“Es importante conocer principalmente las habilidades y poder desarrollarlas para lograr un mejor desempeño en la dirección de la empresa” (JIMÉNEZ, 2011)

Las habilidades directivas tienen por naturaleza alcances diferentes y se clasifican en:

- ❖ Habilidades Técnicas.- Desarrollar técnicas específicas.
- ❖ Habilidades Interpersonales.- Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes.
- ❖ Habilidades Sociales.- Son las acciones de una persona con los demás y los demás con esta persona. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
- ❖ Habilidades Académicas.- Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, otros.
- ❖ Habilidades de Innovación.- Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
- ❖ Habilidades Prácticas.- Aplicación, empleo e implementación (hábito).
- ❖ Habilidades Físicas.- Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
- ❖ Habilidades De pensamiento.- Aprender a pensar y generar conocimientos.
- ❖ Habilidades Directivas.- Saber dirigir, coordinar el trabajo en equipo y cumplimiento de las metas trazadas.
- ❖ Habilidades de liderazgo.- Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
- ❖ Habilidades Empresariales.- Empezar una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

A continuación se da un alcance de su conceptualización para dar el enfoque correspondiente a cada una de ellas.

1. Habilidades técnicas

Son aquellas necesarias para realizar ciertas tareas, éstas incluyen su capacidad de trabajar con herramientas como computadoras, máquinas, números, cuentas, idiomas, procesos legales, administrativos o económicos. Las habilidades técnicas también incluyen especializaciones como programación de computadoras, uso eficaz de sistemas de cuentas, conocimiento general de la industria en la que se maneja.

2. Habilidades Interpersonales

La habilidad interpersonal es la capacidad para entender a otras personas, permite saber qué motiva a los demás y utilizar dicho conocimiento para mejorar nuestras relaciones, para lograrlo es importante saber escuchar. Las habilidades interpersonales se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ Asertividad.- Habilidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva.
- ❖ Empatía.- Habilidad para conocer, entender y apreciar los sentimientos de otros.
- ❖ Colaboración.- Habilidad para contribuir y cooperar con otros, así como ser un miembro productivo en un grupo social.
- ❖ Manejo de relaciones sociales.- Habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por el respeto y la tolerancia.
- ❖ Solución de problemas.- Habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar e implementar soluciones efectivas.
- ❖ Comunicación.- Habilidad para intercambiar información y ponerla en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

3. Habilidades de Equipo de Trabajo

En el mundo interconectado de hoy, cada día y con mayor frecuencia y facilidad se puede formar parte de comunidades y grupos de trabajo, investigación y acción multidisciplinarios, distribuidos geográficamente donde los procesos en los que se participa tienden a ser complejos y escapar el dominio o control de una sola persona o disciplina. A través de la educación se debe buscar el desarrollo de habilidades que permitan que las fortalezas y dones particulares de cada individuo se transfieran y se traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte, por lo general las habilidades para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

4. Habilidades de Grupo

Se definen de la siguiente manera: Son las destrezas para ejecutar trabajos en grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización.

Estas habilidades de grupo se clasifican de la siguiente manera:

❖ **Habilidades Participativas**

Las personas deben integrarse en los procesos y actividades de grupo y aportar valor significativo a los mismos con su participación. No sólo unirse a los grupos y acompañarlos, observarlos pasivamente y ser guiadas, sino involucrarse al menos en los componentes y etapas que le corresponden o donde le interese y considere que puede aportar valor, siendo consciente del resto del proceso y respetuoso de las reglas de participación. Estas habilidades deben servirle tanto para procesos organizados, estructurados y claramente delimitados o libres como para procesos y actividades abiertas y no claramente definidas.

❖ **Habilidades Comunicativas**

Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses. Ambas habilidades no deben ser consideradas como parte de un proceso discontinuo de escuchar y expresarse, sino que deberían permitir la interlocución continua de las personas en debates fluidos que lleven a la creación de valor y nuevos conocimientos. El mejor análisis no producirá frutos si no se pueden comunicar adecuadamente sus resultados y conclusiones. La mejor opinión no será escuchada si no es debidamente formulada y presentada. Y obviamente, el mejor análisis, la mejor opinión, la mejor labor son imposibles de realizarse si no se interactúa con las demás personas, departamentos e instituciones relacionadas con el objeto de estudio y su naturaleza.

❖ **Habilidades Colaborativas**

Para maximizar el valor que aportan las personas a los procesos de grupo, no basta con que puedan realizar su aporte individual y puedan

comunicarse fluidamente entre sí. El valor generado en estos procesos será mucho mayor cuando las personas trabajan juntas y en comunicación y coordinación directa para realizar aportes significativos. No se trata de ser conscientes de los aportes de los demás y sumarle nuestro aporte, ni siquiera de complementar los aportes de los otros con el nuestro, sino de construir nuevos y más valiosos aportes a través del trabajo continuo.

5. Habilidades de Comunicación

Hoy más que nunca es muy importante saber cómo comunicarse efectivamente, cómo transmitir el mensaje de una manera apropiada. Para ello es necesario aprender a manejarlo, ya que es vital para tener éxito en el mundo de los negocios y de la vida cotidiana. Se le llama habilidades de comunicación al acto que a través del cual un individuo establece contacto con otro, lo cual le permite una transmisión de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello. Para expresarse eficientemente es apropiado aplicar los siguientes consejos:

- ❖ **Aprende a escuchar:** Saber escuchar es clave para poder ser un buen comunicador.
- ❖ **Debes estar listo en el momento:** Asimilar los pensamientos de la otra persona y estar listo para responder.
- ❖ **Debes tomar las opiniones de la otra persona sensitivamente:** Siempre hay algo nuevo que aprender de otros y no necesariamente hay que estar de acuerdo todo el tiempo.
- ❖ **Haz contacto visual:** Con las personas con las que hablas haz el contacto visual, demostrarás así que estás poniendo atención.
- ❖ **Aprende a hacerte escuchar:** Si tienes algo que valga la pena decir no tengas miedo de hacerlo. Hay momentos en los que todos tenemos algo que contribuir.
- ❖ **Mantente siempre informado o informada:** El conocimiento es poder. Antes de aconsejar investiga y prepara escenarios. Si vas a una reunión de trabajo prepara planes de contingencia.
- ❖ **Aprende a hablar con distinción y autoridad,** de forma clara para que siempre te escuchen y entiendan.

- ❖ **Mantente de forma presentable**, te sentirás mejor contigo mismo, más confiado y poderoso. Y esta confianza les demostrará a los demás que sabes de lo que estás hablando.
- ❖ **Buena postura**: Párate derecho, mantén una buena postura ya que te hará verte de mayor tamaño y es bueno para la columna. Al caminar, hazlo con elegancia y autoestima. El lenguaje corporal puede hablar más fuerte que las palabras.

2.3.9.3 Habilidades Directivas Fundamentales En La Empresa

La formación en habilidades directivas permite mejorar las prácticas de la organización y conocer el sistema para la administración de la operación diaria del trabajo mediante la identificación de los procesos clave y de apoyo, la clarificación de responsabilidades, clientes, indicadores de desempeño y la estandarización de los mismos, con el fin de mantener bajo control el trabajo diario y mejorarlo continuamente. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo, mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Dentro de las habilidades directivas principales podemos destacar las siguientes, las cuales son muy importantes para el desarrollo de una empresa.

1. Solución de Problemas.

Todo el personal de la empresa principalmente los que tienen cargos directivos deberá estar capacitados para enfrentar cada problema que se presente conociendo los procesos y la estrategia para optimizar las soluciones.

2. Toma de Decisiones.

El diario vivir de cada directivo o empresario es tomar decisiones para la ejecución de cualquier proceso y proceder a implantar las mismas

actividades. Los directivos con el tiempo van desarrollando la habilidad de tomar las decisiones más acertadas a menor tiempo.

3. Habilidades Sociales e Interpersonales.

Para que los equipos fluyan son fundamentales las habilidades de relación, habilidades sociales que vamos desarrollando durante nuestra vida se traspasan al plano profesional para ser más personal que otro tipos de habilidades. Saber relacionarnos con los demás, desarrollar relaciones satisfactorias y conseguir establecer lazos y redes fuertes, son algunas de las más importantes y que deberán estar presentes en los directivos de la empresa.

4. Capacidad para afrontar los cambios.

Es la capacidad que permite modificar si fuera necesario hasta la propia conducta para alcanzar un objetivo determinado cuando surgen dificultades, nueva información o cambio del medio ya sean en el entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo a cumplir.

5. Autoconfianza y Autoconocimiento.

Es conocerse a sí mismo, saber cuáles son todas nuestras cualidades aceptando las buenas y cambiando todas las que nosotros vemos que están mal para así mejorarnos a nosotros mismos, es conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades; los papeles que vive el individuo y a través de los cuales es; conocer por qué y cómo actúa y siente.

6. Liderazgo como estrategia fundamental.

Capacidad de establecer dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un determinado fin, motivándolos y comprendiéndolos hacia la acción y haciéndolo responsables por su desempeño.

7. Asertividad como habilidad permanente.

La asertividad es una habilidad que se sitúa en una línea continua, en el punto medio entre pasividad y agresividad. Se trata de una forma de responder y actuar respetándonos a nosotros mismos y a los demás. Mantenernos en nuestro lugar de una forma razonable y teniendo en cuenta que no podemos sacrificar derechos de otros por los nuestros, ni los nuestros por el beneficio de los demás.

8. Capacidad para delegar y desarrollar a otros a través del trabajo en equipo.

Un buen líder tiene la cualidad de delegar funciones a los demás. Delegar es dar un voto de confianza, enseñar y dar, consiste en ofrecer tareas, funciones y responsabilidades.

Debemos tener presente que la última responsabilidad la tiene el jefe-líder. Cuando se delega hay que saber a quién y qué, porque puede tener resultados exitosos o desastrosos. Hoy en día existen muchos miedos a la delegación y se hace un mal uso de ella. Muchos directivos, jefes creen que delegar es que el trabajador realice más tareas u otras nuevas, sin explicarle detalladamente qué es lo que tiene que hacer. Los miedos que hay alrededor de esta función están a la vista en muchas empresas.

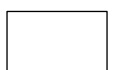
9. Orientación al desempeño.

Mantener al equipo con los objetivos claros y previamente definidos, todos deben tener claro de su función y como conseguir los resultados planteados.

10. Confianza en los demás.

La confianza es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar. Para la psicología social y la sociología, la confianza es una hipótesis que se realiza sobre la conducta futura del prójimo.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO



3.1 Trayectoria Cualitativa

El tipo de investigación asumida está orientada a Diseñar estrategias de gestión de talento humano para fortalecer las habilidades directivas del personal de la Empresa “Confecciones Acuario”, por su naturaleza el presente estudio corresponde a una investigación cualitativa no experimental y sigue una trayectoria que posee criterios descriptivos - explicativos.

3.2 Enfoque Seleccionado

En la presente investigación cualitativa, se obtuvo información de primera fuente de modo descriptivo – explicativo, enfocado a: Diseño de Estrategias de Gestión de talento Humano, Diagnóstico de la realidad y Bases Teóricas – Gestión del Talento y Habilidades Directivas.

3.3 Objeto de Estudio

La investigación se hará efectiva en las áreas de compras, producción y ventas de la empresa “CONFECIONES ACUARIO”, se tomara en cuenta a todo el personal compuesto por catorce colaboradores.

ITEM	CARGO	CANTIDAD
1	COMPRAS	2
2	PRODUCCIÓN	10
3	VENTAS	2
TOTAL		14

3.4 Sujetos Participantes

Los sujetos participantes integran las áreas de Compras, Producción y Ventas.



Los sujetos participantes brindaron sus nombres y apellidos que se listan a continuación:

PERSONAL DEL AREA DE COMPRAS				
Nº	NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	SEXO
1	Sergio	Carrión Damían	37	M
2	Abel	Querebalú Mayanga	39	M

PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCIÓN				
Nº	NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	SEXO
1	Víctor	Valdera Valdera	43	M
2	Danilo	Valdera Chapoñan	33	M
3	Rogelio	Ventura Baldera	33	M
4	David	Ventura Baldera	32	M
5	Eresvan	Baldera Baldera	54	F
6	Virginia	Valdera Chapoñan	36	F
7	Mirtha	Baldera Riojas	28	F
8	Lidia	Bravo Chapoñan	35	F
9	Miriam	Ventura Baldera	34	F
10	Milagros	Ventura Baldera	30	F

PERSONAL DEL AREA DE VENTAS				
Nº	NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	SEXO
1	José Luis	Querebalú Mayanga	38	M
2	Cecilia	Farroñan Chapoñan	45	F

3.5 Abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Abordaje metodológico

El tipo de investigación del presente estudio es cualitativa debido a que posee criterios descriptivos – explicativos, por su naturaleza el diseño es no experimental. Esta metodología nos da a conocer la realidad del problema general que se presenta en la empresa “CONFECCIONES ACUARIO”, además se describe y explica cómo darle solución futura ejecutando acciones concretas basadas en el diseño de estrategias que están orientadas hacia el desarrollo del personal que con su participación activa logrará beneficios duraderos. Este planteamiento metodológico se apoya además en las variables Gestión de Talento Humano y Habilidades Directivas como respaldo de la formulación de objetivos presentados al inicio de la tesis.

3.5.2 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección para construir los instrumentos que permitieron obtener los datos de la realidad. Por lo tanto las técnicas de recolección de datos son las maneras de obtener información. Entre las técnicas de recolección de datos que fueron seleccionados y utilizados se encuentra la siguiente: **La entrevista:** La entrevista estructurada o dirigida se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. Este instrumento de medición, esta cuidadosamente redactado, para analizar la problemática en la empresa CONFECCIONES ACUARIO, las interrogantes que son utilizadas en la entrevista se realizaron a los participantes con preguntas generales.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	INSTRUMENTO DE REGISTROS
Entrevista	Cuestionario	Apuntes Sistemáticos Registro de fotos

3.5.3 Instrumentos de recolección de datos

Es de mucha importancia dar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplean en una investigación, dado que muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Para (ROJAS SORIANO, 2013), al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, señala lo siguiente:

“Que el volumen o tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben de estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema”. (BEJARANO, 2013, pág. 176)

Cabe resaltar que en nuestra investigación como instrumento es el cuestionario, lo cual se redactó con preguntas generales para los participantes. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que se pueden medir. Se pueden considerar dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las cerradas definidas por categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas; y por su parte las preguntas abiertas que no delimita de antemano las alternativas de respuestas.

3.6 Procedimientos para la recolección de datos

- ❖ Se hizo una programación de reuniones en las áreas de Compras, Producción y Ventas.
- ❖ Se realizó entrevista a los colaboradores del área de Compras, Producción y Ventas con el cuestionario, tomando apuntes y registro de fotos.
- ❖ Se recopiló la información obtenida de las entrevistas.
- ❖ Con apuntes sistemáticos se comprobó los resultados que dio paso al análisis de datos.

3.7 Principios Éticos

- ❖ **Respeto a las personas.**- Todos los individuos deben ser tratados como agentes autónomos, todas las personas cuya autonomía está disminuida tienen derecho a ser protegidas.
- ❖ **Beneficencia.**- Se trata a las personas de manera ética no sólo respetando sus decisiones y protegiéndolas de daño, sino también esforzándose en asegurar su bienestar.
- ❖ **Justicia.**- Obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde. Se da una injusticia cuando se niega un beneficio a una persona que tiene derecho legítimo al mismo, sin ningún motivo razonable, o cuando se impone indebidamente una carga.
- ❖ **Integridad.**- Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.

3.8 Criterios de rigor científico

- ❖ **Credibilidad.**- La credibilidad se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes del estudio, recolecta información que produce hallazgos y luego éstos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten.
- ❖ **Confirmabilidad.**- Forma en la cual un investigador puede seguir la pista, o ruta, de lo que hizo otro. Para ello es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que ese investigador obtuvo en relación con el estudio. Esta estrategia permite examinar los datos y llegar a conclusiones iguales o similares, siempre y cuando se tengan perspectivas análogas.

- ❖ **Transferibilidad.-** La transferibilidad o aplicabilidad, da cuenta de la posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones. Así el grado de transferibilidad es función directa de la similitud entre los contextos donde se realiza un estudio.

- ❖ **Validez y confiabilidad.-** Son estándares de rigor científico independientemente de los paradigmas que orientan la investigación, ya que el objetivo fundamental de ella es encontrar resultados plausibles y creíbles. No utilizar las pautas de validez y credibilidad puede fortalecer la noción de que un trabajo es inválido, no confiable, falta de rigor y por tanto no científico.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

:



4.1 Análisis y discusión de los resultados

Para analizar e interpretar los hechos obtenidos en la presente investigación aplicada en la empresa “CONFECCIONES ACUARIO”, de acuerdo al problema planteado y los objetivos establecidos se llevó a cabo lo siguiente:

- ❖ Se realizó un orden respectivo de las interrogantes y sus respectivas respuestas.
- ❖ Se obtuvieron los resultados a cada pregunta.
- ❖ Se realizó un informe explicativo - descriptivo por la investigación realizada.
- ❖ Exposición de Opinión del investigador.

4.2 Medidas correctivas aplicadas

Al presentarme a la empresa CONFECCIONES ACUARIO, comunique al gerente el motivo por el cual quiero colaborar con su empresa, le detalle que realizaría el diseño de estrategias para fortalecer las habilidades directivas en las áreas de compras, producción y ventas “recibiendo su respectivo respaldo”.

En la empresa textil, CONFECCIONES ACUARIO en su respectiva área de compras, localicé su almacén de materias primas e insumos, el área de producción que está conformada por tres secciones: corte, confección, acabado y empaquetado, y el área de ventas en tienda con su respectiva sección de caja.

Con la debida autorización de la gerencia y el apoyo del personal realizamos una entrevista dirigida a los colaboradores del área de compras, producción y ventas esta entrevista se vió reforzada por el registro de fotos donde se visualiza también la forma de trabajar de los operarios. (Véase capítulo – anexos).

- ❖ Al llevar a cabo mi investigación en la empresa “CONFECCIONES ACUARIO” el área de compras no contaba con un adecuado control en el área de almacén por motivo de descuido o desinterés de los encargados, debido a que no se sentían integrados, generándose problemas de descuadres de inventarios tanto de materia prima e insumos, por lo que fue útil aplicar el objetivo específico donde se establece la participación de los trabajadores en actividades que los motiven y retribuyan y lograr su integración permanente.

- ❖ En el área de producción se percibió un problema en su organización, ocasionando demoras en dicha actividad lo que perjudica a la empresa generándole pérdidas económicas, para tal efecto se tomó en cuenta dar cumplimiento al primer objetivo específico que permitirá dar solución inmediata a dicho problema.

- ❖ En el área de ventas la que da vida a la organización, se localizó un problema que darle solución implica la aplicación correcta del segundo y tercer objetivo específico donde se resalta la participación en actividades que motivarán al personal y logren integrarse y comprometerse para que las metas se consigan eficientemente, un personal motivado e integrado es fundamental para que los ingresos de la empresa se mantengan en un nivel aceptable, el mismo que es suficiente para mantener a toda la estructura que la conforma y hacer posible el desarrollo sostenible.

CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN



5.1 Breve Historia de la Empresa Confecciones Acuario “La Elegancia del Buen Vestir”.

Esta empresa surge ante las diversas necesidades del mercado, de encontrar prendas de excelente calidad y a precios accesibles, es así como nace y se constituye la EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO y tiene como principal actividad la fabricación y comercialización de pantalones de vestir. De esta manera CONFECCIONES ACUARIO implanta su propio taller de confección en el distrito de Túcume en el año de 1990 con el compromiso de extenderse a las diferentes regiones del país para estar cerca de su mercado objetivo. La empresa nació hace aproximadamente 33 años, allá por el año 1984. Como toda empresa que nace, ha sufrido grandes cambios o mejor llamarlo “adaptaciones en el tiempo”. A los pocos años incorpora un nuevo local y maquinaria moderna, (1995) para el mejoramiento de sus productos. Actualmente se encuentra representada por Danilo Valdera Chapoñan (Hijo del Gerente) con RUC N° 10426894233. Con el paso de los años se fue adaptando a las exigencias de sus clientes y por ello fue fundamental que la gerencia busque innovar en el mundo de la confección. La empresa tiene un lema principal que es: SERVICIO, CALIDAD Y PRECIO. Con ellos como estándar logra ofrecer a sus clientes todo aquello que demanden a través de la confección y comercialización textil, siempre con un trato personalizado y rápido dando correcto cumplimiento al Eslogan “**La Elegancia el Buen Vestir**”.

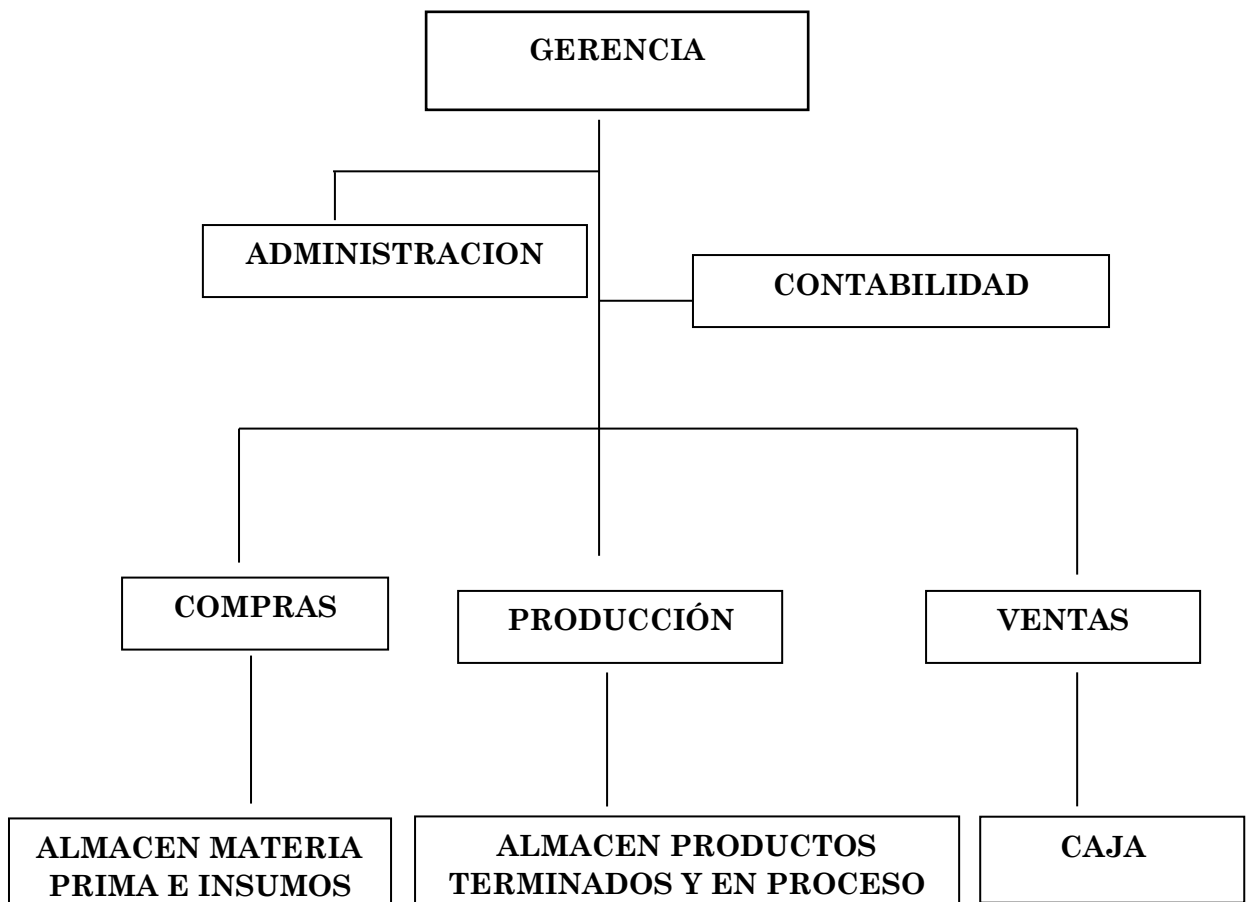
5.2 Misión

“CONFECCIONES ACUARIO” La elegancia del buen vestir es una empresa que brinda buena calidad, en el servicio de confección en pantalones de vestir, utilizando moderna maquinaria industrial, con la finalidad de satisfacer plenamente a sus clientes, buscando la eficiencia para continuar creciendo en un mercado cada vez más exigente.

5.3 Visión

Ser la mejor empresa en confección de pantalones de vestir, así como extender su cadena de tiendas en el norte de nuestro país, sin temor a los cambios y preocuparnos por el bienestar social. Lograr que nuestros clientes se identifiquen con nuestra calidad de confección y con nuestra forma de ser, siempre buscando su comodidad y satisfacción.

5.4 Organigrama General de la Empresa



5.5 Desarrollo de Estrategias de Plan de Mejora

Tomando como base el organigrama de la empresa se diseñó Líneas de comunicación efectivas que permiten un buen proceso.

- Los integrantes de cada área deben reunirse con su jefe inmediato dos veces al mes, el jefe de área expondrá temas que motiven a todos los colaboradores esto hará alcanzar las metas programadas y evaluadas por la gerencia.
- Los colaboradores se reunirán con su directivo de área cada tres meses, se evaluará su desempeño laboral y se asignará cargos de jefes de equipo a quienes se hayan esforzado por cumplir con los objetivos de la empresa, promoviendo a todos el compromiso de asumir cargos en los siguientes tres meses.
- Hacer llegar escritos al personal al inicio de la semana detallando que actividades se desarrollarán permitirá que no hayan retrasos en los procesos y cada trabajador se encargará de su labor asignada por su jefe inmediato.

En la siguiente tabla se demuestra cómo se llevará a cabo las estrategias de gestión de talento humano denominada líneas de comunicación efectivas.

TABLA 1

LINEAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVAS

ESTRATEGIAS	CRITERIOS	ACTIVIDADES	FECHAS	EVALUA
PROGRAMACIÓN DE REUNIONES CON FECHAS ESTABLECIDAS	¿Qué es lo que se hará?	Reunión con el jefe inmediato de área en la que se desempeña.		
	¿Quién ha de hacerlo?	Jefe de Área		
	¿Cómo?	Exposiciones que motiven a los colaboradores alcanzar las metas		
	¿Cuándo se va a cumplir?		15 de cada mes	Gerencia
EVALUAR CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES	¿Qué es lo que se hará?	Nombramientos de Jefes de equipos		
	¿Quién ha de hacerlo?	Directivo de Área		
	¿Cómo?	Evaluar capacidades de los trabajadores		
	¿Cuándo se va a cumplir?		Cada tres meses	Gerencia
ELABORAR ESCRITOS QUE PERMITAN SABER LOS PROCESOS	¿Qué es lo que se hará?	Hacer llegar por escrito al personal labores asignadas		
	¿Quién ha de hacerlo?	Jefes inmediatos		
	¿Cómo?	Impreso, correo, otros.		
	¿Cuándo se va a cumplir?		Lunes de cada semana	Gerencia

Fuente: Elaboración Propia.

Se estableció y elevó la participación de los colaboradores en actividades que los Motiven, Retribuyan y Desarrollen como estrategia fundamental para lograr las metas eficientemente.

- Para premiar y elegir al empleado del mes se tendrá en cuenta su puntualidad a los horarios y su buen desempeño en su labor, esto lo llevará a obtener un aumento en su remuneración y a su vez sería una herramienta perfecta para integrar a los demás y cumplan con las metas trazadas.
- Los incentivos harán que los colaboradores se sientan satisfechos en la empresa, porque su bienestar laboral depende de su crecimiento profesional y desarrollo personal.
- Hacer actividades fuera del horario de trabajo como por ejemplo un evento deportivo, o un compartir con los trabajadores de la empresa ayuda a tener una buena relación entre los compañeros del trabajo. Con una buena gestión y programación esta acción permitirá al personal relacionarse más con sus compañeros de trabajo, aumentando la confianza y el compromiso con la empresa. Dichos eventos serán realizados una vez por cada mes y será programado por los directivos de las áreas y es el gerente de la empresa, que dará el visto bueno de los lugares a visitar logrando la interacción entre todos.

En la siguiente tabla se detalla estas actividades que logran motivar, retribuir y desarrollar al personal de la empresa “Confecciones Acuario”.

TABLA 2

ACTIVIDADES PARA MOTIVAR, RETRIBUIR Y DESARROLLAR EL TALENTO

ACTIVIDAD	MOTIVA	RETRIBUYE	DESARROLLA
Premio empleado del mes	Premio que permite dar al trabajador motivos para ser mejor	Premio a valor razonable	El personal se esforzará por demostrar su capacidad y desarrollar su potencial
Aumento de Remuneración	Aumentar sueldos al personal que cumple con las metas trazadas	Aumento de acuerdo al desempeño	El personal dará todo su esfuerzo para ser considerado y obtener aumento de remuneración
Incentivos	Obtención de bonos	Satisfacción y bienestar laboral	Crecimiento profesional
Eventos	Se sienten integrados con la empresa	La gerencia se hace cargo del compartir	Aumento de la confianza con los demás

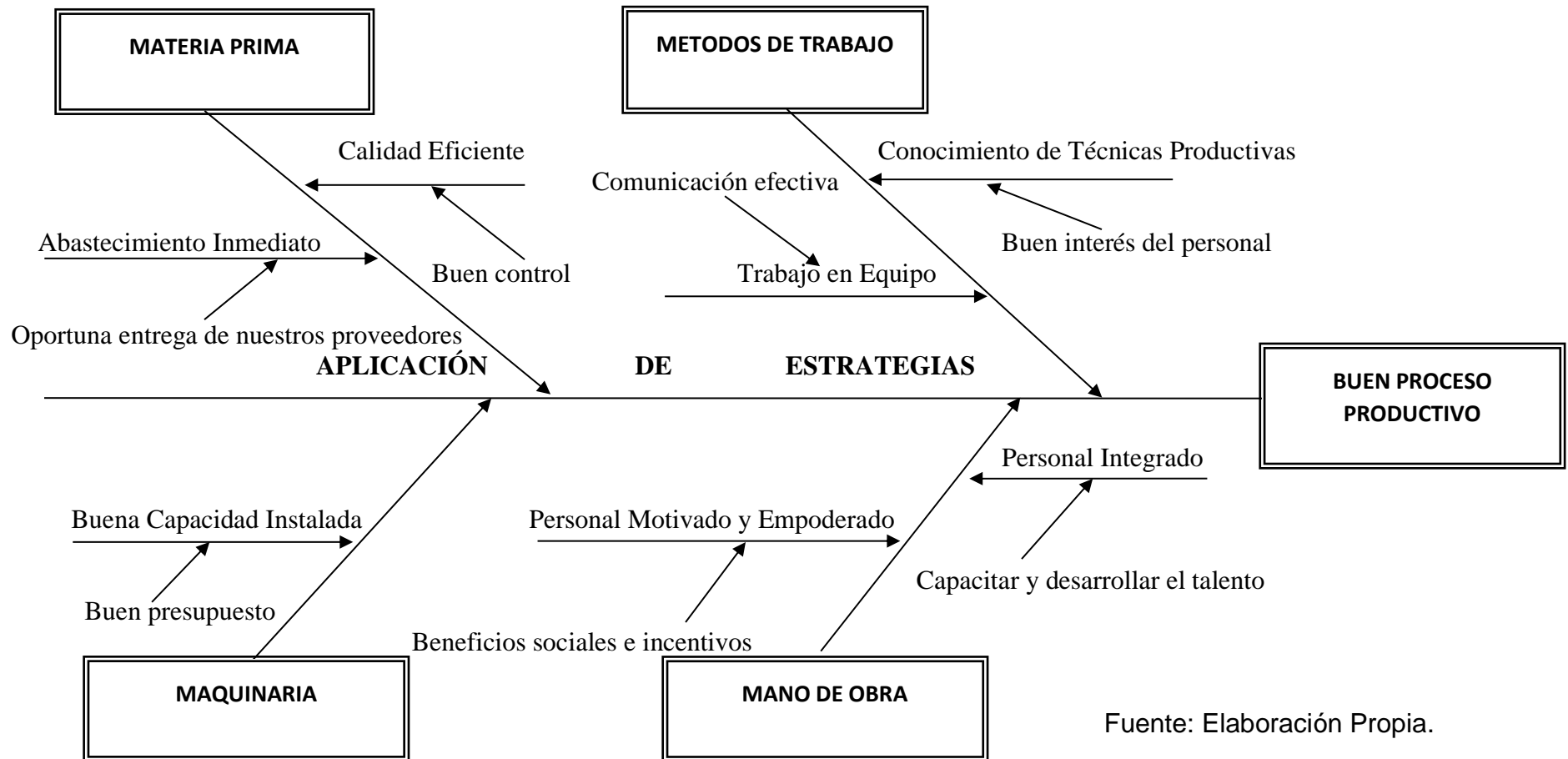
Fuente: Elaboración Propia.

Basándonos en el diagrama de causa efecto “Ishikawa” presentamos una herramienta útil que nos permite obtener un buen proceso teniendo en cuenta la aplicación de las estrategias de gestión de talento. El efecto resulta útil al momento de tomar acciones correctivas dado que se deberá actuar con precisión sobre el fenómeno que explica el comportamiento no deseado.

En la siguiente figura detallamos los resultados al aplicar las estrategias de gestión de talento humano para fortalecer las habilidades directivas del personal de la empresa Confecciones Acuario.

FIGURA I HERRAMIENTA ÚTIL QUE NOS PERMITE INTEGRAR AL PERSONAL Y OBTENER UN BUEN PROCESO

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO (ISHIKAWA)



CAPITULO VI: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES



6.1 Conclusiones

- ❖ El diseño de líneas de comunicación efectivas permite lograr un buen proceso, por lo que las metas trazadas por la empresa se ejecutan sin ningún retraso obteniendo resultados que contribuyen al éxito permanente.
- ❖ El establecimiento y la participación en actividades que motivan, retribuyen y desarrollan el talento del personal, permiten lograr con eficiencia las metas planteadas por la empresa, por lo que la mayoría de los participantes están dispuestos a asistir y colaborar en el desarrollo de dichas actividades y así lograr su integración y desarrollo personal y profesional.
- ❖ El crear herramientas útiles permitió comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa para obtener ventajas sostenibles y duraderas, logrando que sean competentes en el desarrollo de sus labores.

6.2 Recomendaciones

- ❖ La micro y pequeña empresa su desarrollo organizacional estriba en el compromiso de sus colaboradores, por lo que se recomienda contribuir a su formación, motivación, retribución y desarrollo para lograr su integración y dar cumplimiento eficiente de las metas trazadas.
- ❖ Las estrategias de gestión de talento humano fortalecen las habilidades directivas y ayudan a consolidar de manera práctica la solución de problemas inmediatos a la gerencia, por lo que recomendamos siempre dar uso de las estrategias diseñadas en esta investigación y se logre el éxito sostenible.
- ❖ Recomiendo Aplicar estrategias de gestión de talento humano ante, durante y después de los procesos productivos, porque son herramientas útiles para lograr que nuestro personal sea competente y demuestre su entusiasmo y satisfacción con su labor y su lealtad con la organización al percibir todos sus beneficios que estipula la ley vigente.

CAPITULO VII: REFERENCIA Y ANEXOS



7.1. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (2004). Gestión del Talento humano.

Páez, Pablo G. (2004). Metodología para una toma de decisiones efectiva.

Torres, Berta Ermila Madrigal (2009). Habilidades Directivas.

Dr. Freddy William castillo Palacios (2010). Importancia de la gestión del talento humano.

Rodríguez Cruz Yoany (2011). Gestión del talento humano como fuente de Innovación tecnológica.

Jiménez, Francisco Gallegos (2011). Habilidades Directivas I.

Bonet, Miguel (2015). La guerra por el talento.

Admin-edenblog (2015). Gestión del Talento Humano: un objetivo común de todos los empleados.

Pérez Oscar (2016). Importancia de la Gestión de Talento Humano en la Empresa.

Academia.edu, Luis Enrique (2016). Habilidades Directivas I.

7.2. LINKOGRAFÍA

<http://www.gestiopolis.com/> Gestión-talento-humano-fuente-innovación-tecnológica.

<http://www.gestiopolis.com/> Claves-la-Gestión-del-talento-humano.

<https://es.wikipedia.org/wiki/> Gestión del Talento.

<datateca.unad.edu.com/> Habilidades Directivas

7.3. ANEXOS

Anexo I

Entrevista.

Dirigida al Personal de la Empresa “CONFECCIONES ACUARIO” ...
La Elegancia del Buen Vestir – Túcume – Lambayeque.



I. COMUNICACIÓN EFECTIVA

- 1.- ¿Qué temas aborda al comunicarse con los demás en el centro de labores y como se establece comunicación con los trabajadores?
- 2.- ¿Qué criterios utiliza para tomar de decisiones?
- 3.- ¿Cómo da a conocer estas decisiones a sus superiores?
- 4.- ¿Qué propósito se cumple al admitir personas con capacidad para afrontar los cambios?
- 5.- ¿Cómo se da a conocer el avance de los procesos a todo el equipo?

II. ACTIVIDADES PARA MOTIVAR, RETRIBUIR Y DESARROLLAR EL TALENTO

- 6.- ¿Qué tipo de actividades se realizan con los trabajadores para motivarlos?
- 7.- ¿Qué criterios utiliza para llevar a cabo estas actividades?
- 8.- ¿Qué tiempo se dedica para capacitar y desarrollar a los colaboradores?

9.- ¿Quiénes participan en la capacitación de los trabajadores?

10.- ¿Qué aspectos técnicos permiten confiar que los trabajadores logren un buen desempeño de sus labores?

11.- ¿Qué actividades influyen en el desarrollo del personal de la empresa?

III. HERRAMIENTAS PARA INTEGRAR A LOS COLABORADORES

12.- ¿Qué herramientas utiliza para dar solución a los problemas durante los procesos?

13.- ¿Cómo se realiza reconocimientos al personal por sus logros obtenidos?

14.- ¿Cada cuánto tiempo se realizan estos reconocimientos?

15.- ¿Cómo se logra mantener al personal y lograr su motivación al desempeñar sus labores?

16.- ¿Cómo se evalúa a los colaboradores para comprometerlos con los objetivos organizacionales?

Anexo II

REGISTRO DE FOTOS EN EL AREA DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.







Anexo III

CONFECCIONES ACUARIO
“La Elegancia del Buen Vestir”



“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

CONSENTIMIENTO INFORMATIVO

Túcume, 13 de Agosto del 2021

Estimado señor

Mg. Chapoñan Ramirez Edgard

Director de la Escuela Profesional de Contabilidad

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Señor de Sipan

Presente:

Por medio de la presente, hacemos constar que el Sr. RODOLFO SÁNCHEZ SUCLUPE, estudiante de su prestigiosa casa de estudios, tiene las autorizaciones correspondientes para realizar las investigaciones tituladas: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020**

Se expide el presente documento para los fines que el usuario crea pertinente.

Atentamente.



Concepción Valdera Valdera

DNI: 17601961

Dueño de la Empresa

Anexo IV

(Para validación de instrumentos)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD

Chiclayo 13 de Agosto del 2021

Señor.

Mg. Edgard Chapoñan Ramirez

Ciudad

Me dirijo a Usted para expresarle mi afectuoso saludo y a la vez manifestarle que el suscrito es estudiante de la Escuela profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, en la asignatura de Proyecto de Investigación, estoy trabajando la Investigación: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO “LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020”**

Conociendo su experiencia profesional y méritos académicos me permito solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en la investigación antes mencionada.

Con la seguridad de su aceptación y apoyo en la validación de dicho instrumento, estaré a la espera de sus observaciones y recomendaciones ue contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradeciendo de antemano su valioso aporte.

Atentamente.



Rodolfo Sánchez Suclupe

DNI: 42311396

Formato del instrumento

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 5 preguntas para determinar el estado de la empresa.
1. ¿Cómo está organizada la Empresa Confecciones Acuario?	Bajo la Dirección de su Gerente está organizada en tres principales áreas: Compras, Producción y Ventas.
2. ¿Cuáles son los costos para producir estos productos?	Pantalones: Tallas 28-34 = S/. 27.00 c/u Camisas: Tallas 28-34 = S/. 26.00 c/u
3. ¿cuál es el producto que tiene más demanda en la Empresa Confecciones Acuario?	Pantalón de vestir, Tallas 28-34
4. ¿La Empresa tiene establecido un sistema contable?	No cuenta con dicho sistema
5. ¿Cuál es el proceso productivo de los productos que elabora la empresa?	Corte, Remallado, Armado, Ribeteado, Cerrado, Preparación de Pretina, Bastillado, Atrache, Planchado, Botón, Etiquetado, Surtir y Empaque, Distribución y Venta.

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		
	PROFESIÓN	
	ESPECIALIDAD	
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	
	CARGO	
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020.		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	SANCHEZ SUCLUPE RODOLFO	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE CONTABILIDAD	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u> Diseñar y Aplicar Estrategias de gestión de talento humano para fortalecer las habilidades directivas del personal de la Empresa “CONFECCIONES ACUARIO”.</p> <hr/> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Diseñar líneas de comunicación efectivas, que permitan un buen proceso y hacer viable y ágil la consecución de metas trazadas.</p> <p style="padding-left: 40px;">Establecer y elevar la participación en actividades que motiven, retribuyan y desarrollen el talento del personal que la organización requiere para lograr sus objetivos.</p> <p style="padding-left: 40px;">Elaborar mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos trabajadores, para que las metas se consigan de la forma más eficaz posible.</p>	

	Elaborar herramientas útiles, que permitan al personal comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 5 indicadores, que según la revisión de la literatura permitirá recoger la información, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido.
SISTEMA DE COSTOS	
1. ¿Cómo está organizada la Empresa Confecciones Acuario?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2. ¿Cuáles son los costos para producir estos productos?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3. ¿cuál es el producto que tiene más demanda en su Empresa Confecciones Acuario?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
4. ¿La Empresa tiene establecido un sistema contable?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
5. ¿Cuál es el proceso productivo de los productos que elabora la empresa?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

--	--

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

JUEZ - EXPERTO

Anexo V



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N°0248-FACEM-USS-2021

Pimentel, 22 de julio de 2021.

VISTO:

El Oficio N°0248-2021/FACEM-DC-USS de fecha 21/07/2021, y el proveído del Decano de la FACEM de fecha 22/07/2021, y;

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Perú en su Artículo 18° establece que "Cada Universidad es autónoma en su régimen normativo de gobierno, académico, administrativo y económico. Las universidades se rigen por sus propios Estatutos en el marco de la constitución y las leyes"

Que acorde con lo establecido en el Artículo 8° de la Ley Universitaria, Ley N° 30220, la autonomía inherente a las Universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: normativo de gobierno, académico, administrativo y económico. La Universidad Señor de Sipán desarrolla sus actividades dentro de su autonomía prevista en la constitución política del estado y de ley Universitaria N° 30220

Que, según Art. 21° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N°096-2020/PO-USS de fecha 13 de mayo de 2020, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. El período de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación.

Que, según Oficio N°0248-2021/FACEM-DC-USS de fecha 21/07/2021, la Directora de la Escuela Profesional de Contabilidad, Dra. Mariluz Amalia Cabrera Sánchez, solicita actualización por caducidad, del título de proyecto de tesis del egresado Rodolfo Sánchez Suciupe, aprobado con Resolución N°0122-FACEM-USS-2017, de fecha 16 febrero del 2017.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Dejar sin efecto la Resolución N°0122-FACEM-USS-2017, de fecha 16 febrero del 2017, numeral 9.

ARTÍCULO SEGUNDO: APROBAR, la actualización por caducidad, del título de proyecto de tesis del egresado Rodolfo Sánchez Suciupe, de la Escuela Profesional de Contabilidad, según el cuadro adjunto.

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	TÍTULO	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
1.	RODOLFO SÁNCHEZ SUCIUBE	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA "CONFECCIONES ACUARIO" LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR - TÚCUME 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

Dr. EDGAR ROLAND TUESTA TORRES
Decano(a)
Facultad de Ciencias Empresariales

Mg. Carolina Reyes Reyes
Secretaría Académica
Facultad de Ciencias Empresariales

ADMISIÓN E INFORMES

374 4816 10 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Anexo VI

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

bioquiica2015.wordpress.com

Fuente de Internet

<1%

2

rei-y.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

3

dxtalalatayalgomas.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

4

habgerencialescun2014.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

5

Submitted to Universidad Jaime Bausate y Meza

Trabajo del estudiante

<1%

6

economistasonline.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

7

www.portafolio.co

Fuente de Internet

<1%

Anexo VII

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, EDGARD CHAPOÑAN RAMIREZ, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0646 – 2021/FACEM-USS, del estudiante, Sánchez Suclupe Rodolfo Titulada ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 23% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 12 de agosto de 2021



Mg. Chapoñan Ramirez Edgard
DNI N° 43562348

Nota: La investigación ha sido pasada por el sistema antiplagio, solo por el Coordinador de Investigación y responsabilidad social.

Anexo VIII



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 06 de Agosto de 2021

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

EL suscrito:
SANCHEZ SUCLUPE RODOLFO, con DNI 42311396

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONFECCIONES ACUARIO LA ELEGANCIA DEL BUEN VESTIR – TÚCUME 2020, presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar el título de CONTADOR PUBLICO, de la Facultad de Ciencias empresariales, Programa Académico de CONTABILIDAD, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
SANCHEZ SUCLUPE RODOLFO	42311396	