

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA PROCESADORA Y
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DE LIMA METROPOLITANA”**

PRESENTADO POR

JUAN RAMÓN CANTERO DIANDERAS

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

A:

Dios, la inteligencia suprema por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi padre, por presionarme a terminar el trabajo y recibir su apoyo.

Mi madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste.

Mi abuela mama Lucita, por quererme y apoyarme siempre.

Mi amigo Abel Felipe Zapata Tello (QEPD),

Mis familiares y amigos.

AGRADECIMIENTO

A:

Mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

Mi asesor el Doctor Ampelio Ferrando y a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza; y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes que son el futuro del país.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problema de investigación	2
1.1.1.	Enunciado del problema.....	2
1.2.	Formulación del problema	6
1.2.1.	Problema principal.....	6
1.2.2.	Problemas secundarios.....	6
1.3.	Objetivos	6
1.3.1.	Objetivo general	6
1.3.2.	Objetivos específicos	7
1.4.	Justificación.....	7
1.4.1.	Conveniencia.....	7
1.4.2.	Relevancia	7
1.4.3.	Implicaciones Prácticas.....	8
1.4.4.	Valor Teórico	9
1.4.5.	Utilidad Metodológica	10
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	12
2.1.	Antecedentes	12
2.2.	Marco Teórico	15
2.2.1.	La gestión del talento humano.....	15
2.2.2.	El análisis de puesto.....	20
2.2.3.	La selección de personal	29
2.2.4.	Las competencias.....	34
2.2.5.	La capacitación.....	45
2.2.6.	La evaluación del desempeño.....	48
2.2.7.	La motivación laboral	56
2.2.8.	La competitividad empresarial	61
2.2.9.	Componentes de la competitividad empresarial.....	68
2.2.10.	La competitividad empresarial y los recursos humanos	71
2.3.	Conceptos y definiciones	72
III.	MATERIALES Y METODOS.....	76
3.1.	Lugar de investigación.....	76
3.2.	Método	79
3.3.	Tipo de Investigación.....	79
3.4.	Nivel de investigación.....	79

3.5.	Diseño de la Investigación.....	80
3.6.	Enfoque de la investigación.....	80
3.7.	Hipótesis de la investigación.....	80
3.7.1.	Hipótesis General.....	80
3.7.2.	Hipótesis Secundarias.....	81
3.8.	Identificación de variables.....	81
3.8.1.	Variable independiente (X).....	81
3.8.2.	Variable dependiente (Y).....	81
3.9.	Operacionalización de las variables.....	83
3.10.	Población y muestra.....	85
3.11.	Elección del método de selección de la muestra.....	86
3.12.	Obtención del tamaño de la muestra.....	86
3.13.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	86
3.14.	Técnicas de recopilación de los datos.....	88
3.15.	Técnicas para el procesamiento de los datos.....	88
3.16.	Análisis e interpretación de la información.....	90
3.17.	Regla de decisión para la contrastación de hipótesis.....	90
IV.	RESULTADOS Y DISCUSION.....	91
4.1.	Resultados.....	91
4.1.1.	Influencia del análisis de puestos en la competitividad empresarial.....	91
4.1.2.	Influencia de la selección del personal por competencias en la competitividad empresarial.....	97
4.1.4.	Influencia de la evaluación del desempeño por competencias en la competitividad empresarial.....	109
4.1.5.	Influencia de la motivación en la competitividad empresarial.....	115
4.1.6.	Influencia de la gestión del talento humano en la competitividad empresarial.....	120
4.2.	Discusión de resultados.....	129
V.	CONCLUSIONES.....	132
VI.	RECOMENDACIONES.....	135
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
VIII.	ANEXOS.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de la selección tradicional y selección por competencias	32
Tabla 2: Distribución de la población	85
Tabla 3: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable Análisis de puesto	91
Tabla 4: Frecuencias del análisis de puesto.....	93
Tabla 5: Correlación entre la variable análisis de puesto y la competitividad empresarial	95
Tabla 6: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable selección de personal	97
Tabla 7: Frecuencias de Selección del personal	99
Tabla 8: Correlación entre la variable selección de personal por competencias y la competitividad empresarial	101
Tabla 9: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable Capacitación del personal.....	103
Tabla 10: Frecuencias de Capacitación del personal	105
Tabla 11: Correlación entre la variable capacitación permanente del personal y la competitividad empresarial	107
Tabla 12: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable Evaluación del desempeño por competencias	109
Tabla 13: Frecuencias de Evaluación de desempeño.....	111
Tabla 14: Correlación entre la variable evaluación del desempeño por competencias del personal y la competitividad empresarial	113
Tabla 15: Medidas de tendencia central y de dispersión de la variable Motivación laboral.....	115
Tabla 16: Frecuencias de la Motivación laboral.....	117
Tabla 17: Correlación entre la variable motivación del personal y la competitividad empresarial	118
Tabla 18: Estadísticos descriptivos (Medidas de Tendencia Central y de Dispersión) de las siete variables consideradas en el estudio	120
Tabla 19: Frecuencias de la Competitividad empresarial	123
Tabla 20: Frecuencias de la Gestión del talento humano.....	124
Tabla 21: Correlación entre la variable gestión del talento humano y la competitividad empresarial	125
Tabla 22: Efectos de la gestión del talento en las variables de la competitividad de la empresa.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ventajas del modelo de gestión por competencias	10
Figura 2: Componentes del análisis de puestos	22
Figura 3: Componentes del análisis de puestos	23
Figura 4: Componentes del análisis de puestos	26
Figura 5: Componentes del análisis de puestos	28
Figura 6: Esquema de competencias.....	37
Figura 7: Esquema de competencias.....	63
Figura 8: Ubicación física de la Planta Central	77
Figura 9: Organigrama General de la empresa NIISA Corporation S.A.	78
Figura 10: Distribución de la población.....	86
Figura 11: Matriz de Ingreso de datos	89
Figura 12: Diagrama de caja de la variable Análisis de Puesto	92
Figura 13: Diagrama de barras del Análisis de puesto.....	94
Figura 14: Línea de dispersión correspondiente a la correlación entre las variables análisis de puesto y competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.	96
Figura 15: Diagrama de caja de la variable Selección de Personal	98
Figura 16: Diagrama de barras de Selección de personal	100
Figura 17: Línea de dispersión correspondiente a la correlación entre las variables selección de personal por competencias y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.	102
Figura 18: Diagrama de caja de la variable Capacitación.....	104
Figura 19: Diagrama de barras de Capacitación del personal	106
Figura 20: Línea de dispersión correspondiente a la correlación entre las variables capacitación permanente del personal y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.	108
Figura 21: Diagrama de caja de la variable Evaluación del desempeño.....	110
Figura 22: Diagrama de barras de Evaluación de desempeño.....	112
Figura 23: Línea de dispersión entre las variables evaluación por competencias y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.	114
Figura 24: Diagrama de caja de la variable Motivación	116
Figura 25: Diagrama de barras de la Motivación laboral.....	117

Figura 26: Línea de dispersión entre las variables motivación del personal y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.	119
Figura 27: Diagrama de caja de la variable Competitividad Empresarial	122
Figura 28: Diagrama de barras de la Competitividad empresarial	123
Figura 29: Diagrama de barras de la Gestión del talento humano.....	124
Figura 30: Línea de dispersión entre las variables gestión del talento y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.	126
Figura 31: Elementos compartidos entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.....	128

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN 1	146
ANEXO 2: CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN 2	148
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	149
ANEXO 4: BASE DE DATOS SPSS 23	154
ANEXO 5 RESULTADOS ENCUESTA GRAFICO CIRCULAR SPSS 23	156
ANEXO 6: DATA MICROSOFT EXCEL	157

RESUMEN

El objetivo fundamental del estudio fue comprobar si existía influencia directa y significativa entre la gestión del talento humano y la mejora de la competitividad empresarial en los trabajadores de la empresa NIISA Corporation S.A. Se elaboraron dos cuestionarios tipo Likert para evaluar la gestión del talento humano y la competitividad respectivamente. Estos fueron validados por criterio de jueces y su confiabilidad fue establecida por el Coeficiente Alpha de Cronbach. Los cuestionarios se aplicaron a una muestra seleccionada por muestreo no probabilístico de tipo criterial a las 54 personas que conformaban el Área de Administración (Recursos Humanos, Contabilidad, Facturación y Cobranzas, Logística y Almacenes Externos). El método utilizado fue el método hipotético-deductivo. La unidad de observación fue el trabajador del Área de Administración de la empresa. El tipo de investigación fue explicativo. El enfoque de la investigación fue el cuantitativo. El estudio fue de corte transversal. El nivel de la investigación fue el “correlacional”. El diseño de la investigación fue “no experimental” porque no se manipuló ninguna variable. La técnica que se empleó para la recopilación de la información fue la “observación por encuesta”. Se aplicó para la comprobación de las hipótesis el análisis de correlación. producto-momento de Pearson. Las hipótesis se consideraron comprobadas si las correlaciones obtenidas eran positiva y significativas a un nivel de $p: 0.01$. El procesamiento estadístico fue realizado con el programa estadístico SPSS versión 23. Se comprobaron las hipótesis en el sentido que la gestión del talento humano se asocia significativamente con la competitividad en la empresa NIISA Corporation S.A. Se plantearon las conclusiones del caso y se formularon las respectivas recomendaciones.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Competitividad Empresarial, Administración y Recursos Humanos, Análisis de puesto, Selección del personal, Motivación Laboral.

SUMMARY

The main objective of the study was to verify if there was a direct and significant influence between the management of human talent and the improvement of business competitiveness in the workers of the Administration Area of the company NIISA Corporation S.A. Two Likert type questionnaires were developed to evaluate the management of human talent and competitiveness respectively. These were validated by judges' criteria and their reliability was established by Cronbach's Alpha Coefficient. The questionnaires were applied to a sample selected by non-probabilistic sample of criterial type to the 54 people that made up the Administration Area (Human Resources, Accounting, Billing and Collections, Logistics and External Stores). The method used was the hypothetico-deductive method. The observation unit was the worker of the Administration Area of the company. The type of research was explicative. The focus of the research was quantitative. The study was cross-sectional. The level of research was "correlational." The design of the research was "non-experimental" because no variable was manipulated. The technique used to collect the information was "observation by survey". The correlation analysis was applied for the verification of the hypotheses. Pearson's product - moment. The hypotheses were considered proven if the correlations obtained were positive and significant at a level of $p: 0.01$. The statistical processing was carried out with the statistical program SPSS version 23. The hypotheses were verified in the sense that human talent management is significantly associated with competitiveness in the company NIISA Corporation S.A. The conclusions of the case were presented and the respective recommendations formulated.

Keywords: Human Talent Management, Business Competitiveness, Administration and Human Resources, Job analysis, Personnel selection, Labor Motivation.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayor cantidad de estudios sostienen que las empresas para ser competitivas necesitan identificar, desarrollar y perfeccionar sus sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr la máxima satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, edificados sobre un eficaz sistema de información interno y externo que permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en el contexto del país, industria, y de la empresa. ¿Qué demandan nuestros usuarios?, ¿Cómo estamos respondiendo nosotros y nuestra competencia a las nuevas necesidades?, estas son algunas de las muchas preguntas que la empresa deberá ser capaz de contestar. De poco o nada serviría generar productos o servicios a un bajo costo si no se toman en consideración estos aspectos.

Las personas que arman la fuerza de trabajo de una empresa son el capital más importante y valioso, por lo que resulta absolutamente imprescindible cuidarlo, estimularlo, capacitarlo y promoverlo lo máximo posible desde el área de recursos humanos. Ni siquiera la maquinaria puede llegar a compararse con la eficiencia de la mente humana ya que el verdadero éxito de una organización depende de que se tomen las decisiones humanas más adecuadas en cada momento.

Aunque las empresas, desde sus departamentos de recursos humanos, intentan alcanzar la excelencia, es común encontrar ciertos problemas que se repiten en todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan. Son situaciones que a veces parecen simples pero que pueden acarrear graves consecuencias en el desenvolvimiento de la institución desde el punto de vista empresarial.

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Enunciado del problema

Las empresas surgen y se desarrollan para aprovechar de manera asociada el esfuerzo común de un grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de objetivos comunes. Existen una diversidad de términos para designar a las personas que trabajan en las organizaciones empresariales, tales como: fuerza laboral, mano de obra, empleados, trabajadores, oficinistas, operadores, recursos humanos, colaboradores, asociados. En la actualidad suele denominárseles “talento humano”, “capital intelectual” o “capital humano”, que denota de manera gráfica su elevado valor en las modernas organizaciones.

De esta manera, la denominación “recurso humano” está cayendo progresivamente en desuso ya que concibe a la persona como un instrumento o herramienta y no como lo que verdaderamente es: el capital principal de la empresa, el mismo que por sus habilidades, destrezas y competencias, le otorgan vida y dinámica a la organización a la que pertenecen. Por consiguiente, en el presente se utiliza el término “talento humano”, ya que se considera que todas las personas poseen –de uno u otro modo- diversos talentos.

La vigencia de este enfoque se percibe cuando -en las organizaciones- se pierde capital, equipos, maquinarias- éstos pueden ser sustituidos rápidamente por los seguros o por la obtención de un préstamo. Muy diverso es el caso cuando se presenta una pérdida o fuga del talento humano, esto es difícilmente reemplazable porque compensar esta pérdida de capital humano requiere una fuerte inversión en esfuerzo y dinero.

Poder contar con las personas idóneas requiere de un complejo proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo verdaderamente competitivos. Por ello. En la actualidad, se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones, por tanto, debe ser administrado correctamente.

Al respecto, Vallejo (2016) señala que la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. En este sentido, las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

Por su parte, Chiavenato (2009) con referencia a la adecuada administración del talento humano, señala que la administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Asimismo Covey (1996) precisa que la administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

No se debe olvidar que la tecnología es indispensable para lograr el incremento de la productividad que en el presente exige un mercado altamente competitivo, pero el éxito de cualquier empresa depende fundamentalmente de la capacidad de innovación y de la flexibilidad adaptativa que presenten las personas que participan en la organización. En última instancia, la tecnología y la información se encuentran al alcance de cualquier empresa que tenga la disponibilidad de recursos; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la flexibilidad que tengan las personas dentro de la organización de para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Esto se alcanza gestionando los talentos dentro de la empresa, mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje que impulsarán el desarrollo de un sistema de competencias pertinentes.

Por esta razón, Moya (2012) señala que la Gestión del Talento Humano, puede llegar a constituirse en una herramienta estratégica que facilite a las organizaciones, la potencialización de una serie de competencias, habilidades y actitudes, propias de los trabajadores, las cuales, de llegar a ser aplicadas, se traducirán en una serie de beneficios, tanto para la organización (competitividad) como para el mismo colaborador”.

Por su parte Castillo (2017) precisa que aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión.

Una serie de expertos coinciden en señalar que las empresas pueden lograr ventajas competitivas ya que:

1. Optimizan la eficacia de la empresa. Es decir, el valor aumenta cuando los trabajadores desarrollan procedimientos para disminuir costos, logran mejorar aspectos del producto o servicio.

2. Desarrollan capacidades, conocimientos y habilidades que no logran alcanzar las empresas de la competencia.
3. Su personal puede desarrollar y desplegar sus habilidades para trabajar en nuevas tareas.
4. Cuando la Gestión del Talento Humano contribuye al logro de los objetivos de la empresa acercándola a su visión.

Este es el contexto dentro del cual se planteó la presente investigación, ya que la empresa NIISA Corporation S.A. en la actualidad afronta una intensa competencia por parte de empresas nacionales y nuevos consorcios que incursionan en su industria, razón por la cual como medida inmediata se decidió –hace un tiempo- optimizar su gestión empresarial incorporando la Gestión del Talento Humano como una forma de mejorar su competitividad empresarial y de este modo afrontar exitosamente la competencia de empresas que operan en su rubro, además de fortalecer su gestión del talento para las convocatorias masivas que atraviesa la empresa, debido a las necesidades del programa “Vaso de leche”. De esta manera, se introdujo hace algunos meses una serie de medidas para mejorar su competitividad empresarial las cuales incluyeron:

1. Optimizar el proceso de análisis de puesto en base a una previa determinación de las competencias y habilidades requeridas para el desempeño adecuado de cada puesto.
2. Optimizar el proceso de selección del personal en base a una selección en base a competencias y habilidades previamente requeridas para el desempeño adecuado de cada puesto.
3. Aplicar una capacitación del personal basada en la denominada “Capacitación Permanente”.
4. Aplicar la evaluación del desempeño basada en la denominada “Evaluación por Competencias”.
5. Estimular la motivación laboral del personal mediante la aplicación de un Taller de Motivación Laboral.

La presente investigación tuvo por finalidad esclarecer si la implementación de la gestión del talento humano en el Área de Administración de la empresa NIISA Corporation S.A. reputada empresa industrial dedicada al procesamiento y comercialización de alimentos, mejorará su competitividad.

De acuerdo a lo observado, de acuerdo a los planteamientos teóricos y principios de la gestión del talento, se ha constatado que, para mejorar la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. se optimizaron los procesos relacionados con el análisis de puesto, la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?

1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de análisis de puesto en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?
- ¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de selección de personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?
- ¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de capacitación del personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?
- ¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de evaluación del desempeño por competencias en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?
- ¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de motivación del personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo influye el proceso de análisis de puesto en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- Determinar cómo influye la selección del personal por competencias en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- Determinar cómo influye la capacitación de personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- Determinar cómo influye la evaluación del desempeño por competencias en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- Determinar cómo influye la motivación de personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.

1.4. Justificación

1.4.1. Conveniencia

La investigación es conveniente para la empresa en cuanto la ayudará a mejorar su nivel de competitividad frente a las empresas de la competencia mejorando la gestión de sus recursos humanos a través de la gestión de su talento humano. Se debe tener presente que el incremento de la competitividad en el trabajo se alcanza mediante el aprovechamiento de las capacidades de trabajadores, lo cual se logra mediante la capacitación, el entrenamiento, la educación y la experiencia, es decir, a través del conocimiento práctico, mediante las habilidades adquiridas y el mejoramiento de las competencias que hacen que el personal se desempeñe adecuadamente o realice bien su trabajo. La calidad del trabajador incrementa su competitividad, por esta razón se requiere invertir en educación y capacitación para el logro óptimo de los objetivos corporativos.

1.4.2. Relevancia

La investigación tiene relevancia social porque los trabajadores constituyen las empresas

que son la base económica de la sociedad y en la medida que plantea un recurso relativamente novedoso cual es la mejora de la competitividad a través de la gestión del talento humano de los trabajadores de la propia empresa, permitiendo esclarecer si este recurso es válido y funcional. El desarrollo de las competencias es una de las metas principales en el desarrollo del capital humano. Promover las competencias de los trabajadores determina la diferencia frente a un curso de capacitación tradicional, planteando una nueva estructura formativa que sustenta los procesos de capacitación y entrenamiento en un análisis del puesto que determine de forma precisa las actividades que realizará el trabajador en su puesto y de los requisitos básicos que debe disponer para realizar su trabajo de manera idónea, por esto es necesario definir previamente los requerimientos de un puesto e identificar las capacidades del trabajador para que su desempeño sea exitoso. En este contexto, la gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con líneas de carrera, promociones adecuadas, flexibilidad y mayor capacidad productiva.

1.4.3. Implicaciones Prácticas

La principal implicación práctica del presente estudio es que de comprobarse la relación entre la gestión del talento humano y la mejora de la competitividad empresarial, esto reportará una serie de beneficios para la empresa: mejoras en la gestión de mantenimiento, de la gestión de producción, de la ingeniería de procesos y producto, de la gestión de proyectos de automatización, de la realización de ofertas así como de los procesos de control y supervisión. Desde el punto de vista práctico, los resultados servirán para plantear nuevos diseño de estrategias de gestión de talento humano y de evaluación de la competitividad de acuerdo a la situación específica de la empresa analizada, constituyéndose en un elemento referencial para analizar la eficiencia de los distintos procesos.

El modelo de gestión por competitividad, para que sea operativo, debe precisar nuevos roles, nuevas responsabilidades y nuevos procesos, no solo para aplicar los conocimientos que actualmente disponen los trabajadores de la organización, sino también para que estas capacidades se incrementen mediante el agregado de nuevas prácticas, tecnologías recientes y socialización del conocimiento, etc. Por estas razones para la adecuada aplicación del modelo de gestión de la competitividad, se consideran los siguientes pasos, según Vallejo

(2016):

- Elaboración de procesos por competencias.- Descomponer tareas para realizar un proceso. Se identifica qué se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
- Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido.- Una vez identificadas las competencias, se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- Identificar los requerimientos de competencias para un puesto.- Se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas. Así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos específicos dentro de la empresa y su potencial uso, que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, en el caso que no exista internamente, se podrá recurrir a la contratación de empresas externas”.

1.4.4. Valor Teórico

Desde el punto de vista teórico, la investigación aportará información valiosa sobre modelos de gestión del talento humano basados en las nuevas tendencias del mercado así como modernos sistemas de evaluación de la competitividad empresarial. Se desarrollará la teoría y conceptos básicos relativos a modelos relacionados con la gestión de talento humano, la calidad total y la evaluación de la competitividad empresarial.

El modelo de gestión del talento humano es, desde el punto de vista teórico, una moderna herramienta estratégica que permite desarrollar las competencias individuales, de acuerdo con los requerimientos operativos de las empresas, de esta manera, garantiza el desarrollo y administración de las organizaciones, promoviendo y estimulando el potencial de los trabajadores, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación,

recompensas, y evaluación de desempeño”. Estos subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la organización. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellas tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

En el siguiente gráfico podemos apreciar las ventajas del modelo de gestión de competencias propuesto por Chiavenato (2009):

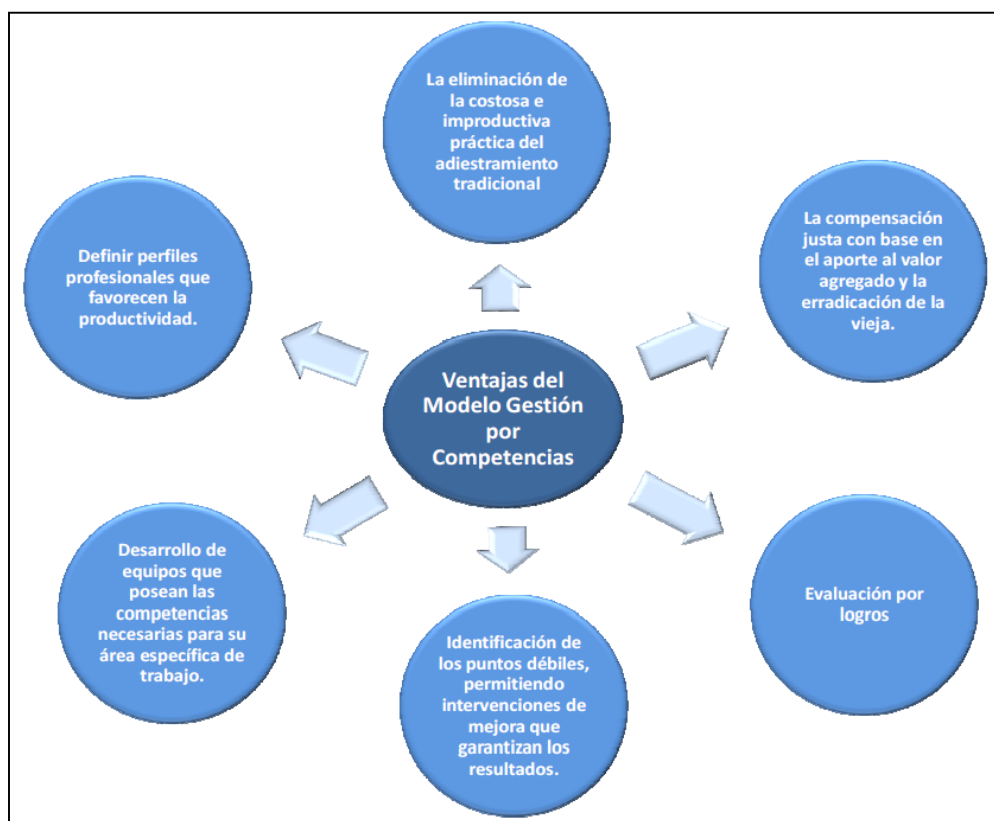


Figura 1: Ventajas del modelo de gestión por competencias

FUENTE: Chiavenato, I. (2009) “Gestión del talento humano”

1.4.5. Utilidad Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación constituye un futuro elemento de consulta, ya que integra métodos de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, proponiendo una metodología mixta, sistemática y validada, donde la observación por

encuesta, la aplicación de cuestionarios y los procesos estadísticos se integran para profundizar el conocimiento de la empresa y sus alternativas para optimizar sus procesos. Esta investigación se enmarca en el enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo) por cuanto pretende analizar la gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual de la empresa NIISA Corporation S.A. Estos procesos se incorporan dentro del modelo actualmente conocido como “Gestión del Conocimiento”, el cual según Del Valle (2002) es:

“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que, el Capital Intelectual de una organización, aumente de forma significativa sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En otras palabras, es la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización, con el propósito de desarrollar capacidades o competencias esenciales y distintivas”.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Asencios (2016) realizó una investigación titulada: Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue que tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de alcance correlacional, de enfoque cuantitativo; con diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 135 servidores administrativos nombrados del régimen laboral 276 del Hospital Nacional Hipólito Unanue y la muestra estuvo conformada por 100 servidores de las áreas administrativas del Hospital Nacional Hipólito Unanue siendo el muestreo de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios, en escala de Likert que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico (Alfa de Cronbach, KR-22).

Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (b) la admisión de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (c) las capacidades tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y (d) la compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral. Se plantearon las recomendaciones del caso.

Armas (2015) realizó un estudio sobre la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. de la Provincia de Ascope. El enunciado del problema fue ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la Productividad de los trabajadores de la Empresa Cartavio S.A.A., Provincia de Ascope -2015? Se planteó la siguiente hipótesis: La relación que existe entre la Gestión del

Talento Humano y la Productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. es directa. La población objeto de estudio estuvo conformada por 300 trabajadores de área de fábrica, se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple obteniendo una muestra de 101 trabajadores. El diseño de investigación aplicado fue descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario tipo Likert.

Los resultados más relevantes fueron: los directivos califican como regular la productividad de los trabajadores, en tanto que los trabajadores califican como regular la gestión del talento humano, resultados que son corroborados con la prueba estadística Chi Cuadrado, cuyo valor es $<0,05$ lo cual indicó que existía una relación directa entre ambas variables.

Inca (2015) realizó una investigación sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El estudio se realizó; en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas en el Área de Recursos Humanos, aplicando un enfoque cuantitativo y un diseño transeccional – correlacional. Su objetivo principal, fue determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Las dimensiones que se emplearon para la investigación fueron la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, ya que cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión a 104, trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, los cuales vienen laborando en la municipalidad; entre los meses de octubre y noviembre del año 2015. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados

obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral comprobándose por tanto que eran fiables y consistentes.

Se aplicó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,819 lo que significa que existía una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia). Se comprobó que existía una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Castillo (2012) en su investigación manifiesta que cada día se afianza al interior de las empresas la certeza de que su éxito o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes. Se considera que para lograr una compañía competitiva en un mercado cada vez más globalizado se requiere una empresa con una adecuada gestión de su talento humano. La Gestión del Talento Humano considera al ser humano como poseedor de disposiciones naturales (talentos) que le posibilitan realizar algunas actividades de manera sobresaliente. Estas características son innatas del individuo, las cuales permanecen latentes a lo largo de su vida. Para potenciar sus talentos, el individuo requiere ejercitarlos y complementarlos. Dependiendo de la ocupación que escoja para utilizar sus talentos, el individuo necesita adquirir las competencias y actitudes que fortalezcan estas cualidades congénitas.

Genesi (2010) desarrolló un estudio cuyo propósito fue determinar la incidencia de la gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes en la escuela Técnica Comercial Robinsoniana “Hermágoras Chávez” en el Municipio Cabimas. Teóricamente, está basada en los aportes de Ivancevich (2005) entre otros. La investigación fue descriptiva analítica de campo no experimental transaccional. La población y muestra estuvo constituida por 55 coordinadores. La técnica utilizada para recabar la información fue la observación por encuesta y como instrumento un cuestionario diseñado por el autor en dos versiones. Los datos fueron procesados empleando estadísticas descriptivas permitiendo establecer que la gestión del talento humano desarrolla a cabalidad los elementos y la capacidad de la gestión.

Mora (2008) en su tesis de investigación concluye que la productividad de los empleados va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y se estimula el talento humano

ofreciéndole talleres y charlas donde se les entrena a superar los obstáculos que se les presentan en las tareas de sus respectivos puestos. Señala que la productividad del colaborador está muy relacionada con la calidad de vida que la empresa le ofrece. Manifiesta que el desarrollo del talento depende de la capacitación e incentivos que reciba, lo cual mejorará su calidad de trabajo y la productividad de la organización.

Garay (2007) en su tesis de investigación concluye que las instituciones deben concentrarse en la productividad, las relaciones humanas y la calidad si quieren formar parte de las organizaciones que perdurarán en el tiempo. Señala que el factor esencial en la organización es el recurso humano y que, si las organizaciones quieren permanecer activas en este mundo cambiante y globalizado, las empresas no sólo deben ocuparse de la producción, sino de la productividad de la organización. Propone el enfoque de procesos y el enfoque por resultados como los procedimientos más adecuado para el logro de los objetivos institucionales.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. La gestión del talento humano

García, Sánchez y Zapata (2008) señalan que la gestión del talento humano es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

Chiavenato (2009) por su parte señala que la gestión del talento humano es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

La gestión del talento humano es muy importante para las empresas que quieren alcanzar el éxito. Empieza desde contratar a las personas que cumplan con los requisitos y competencias para ocupar un cargo, capacitar a las personas, así como proporcionar los mecanismos y ambientes laborales agradables para que estos se sientan motivados y por lo tanto sean más productivos para la organización. Rodríguez (2007), refiere que los recursos humanos son todas las personas que trabajan en una institución y representan un gran valor para los administradores porque son ellos los que poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo de la institución.

Actualmente, la gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, antiguamente la empresa enfocaba más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues se entendía que estas eran todo el motor de la empresa, pero se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados. Esto ha causado que las empresas enfoquen esfuerzos mayores en las áreas de gestión del talento humano, creando así cada vez más un capital humano con mayores áreas de especialización y con mayores destrezas personales. Todas las compañías disponen de recursos tangibles unas en mayor o menos escala que las otras, pero al final estos recursos tangibles pueden ser adquiridos a base de capital y darán los mismos usos y mismos resultados en cada empresa, pero esto no funciona de la misma manera con el talento humano, al tratarse de personas cada una piensa, actúa y toma decisiones de maneras muy particulares. Por esta razón el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización, generando ventajas competitivas de gran índole. En definitiva el talento humano representa el activo más relevante para la organización, sin una buena gestión de este recurso, los demás recursos no tendrían los mismos resultados. Permitiendo la colaboración eficaz y eficiente de las personas para alcanzar los objetivos institucionales e individuales (Chiavenato 2009).

Chiavenato (2009) se basa en cinco aspectos fundamentales en la gestión del talento humano:

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos; y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas son activos de la organización y hacen inversiones (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos) con la esperanza de obtener rendimientos beneficiosos de esas inversiones.
4. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

Sherman, Bohlander y Snell (2008) manifiestan que en la actualidad la gestión del talento humano afronta nuevos desafíos. En efecto, un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Se señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Gestión del Talento Humano:

1. La Globalización: Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede

transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo. Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades. Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe:

- Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
 - Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.
 - Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc. - Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.
2. Incorporación de nuevas tecnologías: La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.
3. Administración del cambio: La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez.

Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

4. Desarrollo del capital humano: Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido. Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.
5. Ambiente laboral: Es un logro para cualquier empresa y una manera de lograrlo es haciendo ver a tu equipo de trabajo que son más que empleados o recursos; ellos deben ser valorados y vistos como socios, aliados y colaboradores.

La participación activa del trabajador, tal como la considera la gestión del talento humano, es actualmente de vital importancia. Esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas y logrando el aprendizaje participativo. La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que -debido a la globalización- el trabajador se halle inmerso en un mundo altamente competitivo. Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

2.2.2. El análisis de puesto

El análisis de puestos constituye un procedimiento administrativo cuya aplicación se inicia, aproximadamente, en la década de 1930 y se perfecciona a partir de 1945, como consecuencia de las experiencias derivadas de la Segunda Guerra Mundial. El interés por el análisis de puestos aparece en 1932 con los iniciales estudios del psicógrafo de puestos M. S. Viteles. El psicógrafo de puestos desarrollado por Viteles consistía en una relación de los requisitos que, a su criterio personal, debía cubrir el trabajador para poder ocupar de manera eficiente un puesto determinado. Incluía una descripción del puesto y la especificación de las habilidades específicas para el éxito en dicho puesto. El psicógrafo de puestos representó, con todas sus limitaciones, un gran aporte. En efecto, disponiéndose del perfil de un puesto, el seleccionador de personal podía comparar este perfil con el del postulante, otorgándole el puesto si encontraba entre ambos coincidencias significativas. Por otro lado, se podía establecer -correlativamente- las áreas deficitarias del postulante, lo cual era de gran importancia para determinar los contenidos del respectivo entrenamiento.

En esta línea de estudios la Universidad de Minnesota, en 1935, diseñó un avanzado esquema de habilidades ocupacionales. Los investigadores de esta Universidad supusieron que las habilidades en un puesto podían medirse mediante un conjunto de pruebas psicológicas. Con este criterio aplicaron dichas pruebas a un conjunto de individuos que presentaban un exitoso desempeño en su puesto, obteniendo de este modo sus respectivas puntuaciones en cada prueba psicológica. Se trató, de esta manera, de evitar el subjetivismo en la descripción y evaluación de habilidades propio del método de Viteles. La definición de las habilidades estaba determinada por el contenido de la prueba y la puntuación obtenida en ésta era la medida objetiva del dominio de la habilidad.

Respecto a estas primeras aproximaciones al análisis de puestos Sikula y McKenna (2002) manifiestan que los enfoques iniciales del análisis y diseño del trabajo permitieron grandes ahorros en lo que respecta a los desembolsos laborales y a los costos de capacitación para las organizaciones de esa época”.

En los últimos años la irrupción de la cibernética ha permitido aplicar sofisticadas técnicas estadísticas (análisis multifactorial) para establecer las dimensiones básicas de los empleos así como sus características similares y diferenciales. Respecto a la situación y perspectivas del análisis de puestos, Blum (2005) expresa que el agrupamiento de ocupaciones, utilizando procedimientos como el análisis factorial, parece ser un modo muy completo de desarrollar familias de ocupaciones, que luego pueden emplearse como base para otros tipos de investigaciones. Necesitamos conocer mucho más sobre los puestos de que lo que sabemos hasta ahora. A menos que podamos definir adecuadamente los puestos y las tareas, a fin de poder desarrollar un lenguaje formal para describir sus similitudes y sus diferencias, todo el campo de la psicología industrial se encontrará en dificultades.

En primer lugar se definirá lo que se entiende por análisis, puesto y análisis de puesto:

1. **Análisis:** Procedimiento opuesto a síntesis. Método lógico consistente en separar las diversas partes de un todo.
2. **Puesto:** Unidad de la organización compuesta por un conjunto de tareas, funciones y responsabilidades que la diferencian de otros puestos.
3. **Análisis de puesto:** Estudio objetivo y preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo se examinan las tareas, deberes y condiciones de trabajo, así como también las habilidades individuales que debe tener el trabajador para el desempeño eficiente del mismo.

Dessler (2010) describe que dentro de la dimensión de Recursos Humanos el análisis de puestos constituye un procedimiento fundamental, como lo demuestra la siguiente figura:

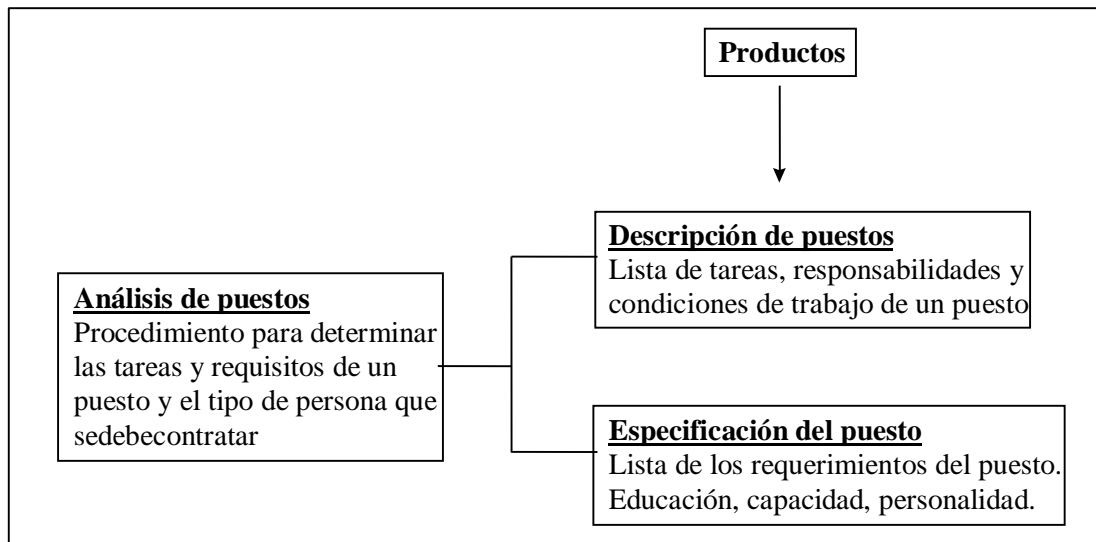


Figura 2: Componentes del análisis de puestos

FUENTE: Dessler, G. (2010) “Administración del personal”

El análisis de puesto se define como la evaluación de puesto, es la colección ordenada y sistemática de datos acerca de una tarea existente o posible, simple o compleja. Su finalidad inmediata es determinar aquello que un empleado debe conocer y aprender para que desempeñe su tarea de forma que contribuya al máximo a la consecución de los fines de la organización. Además de proporcionar información para la determinación de la estructura salarial, tal como indica McGehee (2011).

Dessler (2010) define el análisis de puesto como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y sus especificaciones (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). Es decir, el análisis de puestos implica dos productos fundamentales: la descripción de puesto y la especificación del puesto.

El análisis de puestos es definido por Sikula y McKenna (2011) como el proceso que consiste en obtener todos los hechos y parámetros convenientes acerca del puesto en consideración. Este procedimiento analítico es importante para comprender a fondo el alcance total del trabajo que se realiza así como la contribución que éste hace a los resultados de la organización. Por lo general, el análisis del trabajo implica la creación de dos documentos separados:

la descripción del trabajo y su especificación”.

La tipificación de Sikula y McKenna (2011) puede apreciarse en el siguiente gráfico, en donde podemos observar con suma claridad la estrecha similitud con el planteamiento de Dessler (2010). Este último define como “productos” a los procesos de descripción y especificación de puesto mientras que Sikula y McKenna (2011) lo denominan “componentes”.

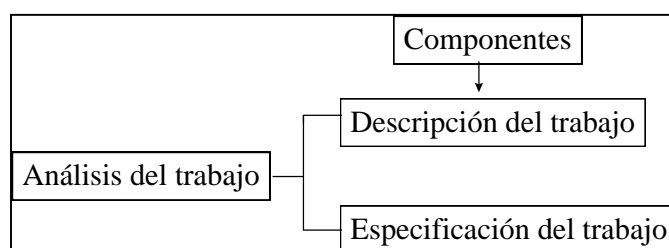


Figura 3: Componentes del análisis de puestos

FUENTE: Sikula, A. y McKenna, J. (2011) “Administración de recursos humanos”

El puesto puede ser definido como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña y proporciona los medios con contribuye al logro de los objetivos de la empresa. La importancia de los puestos radica en que las empresas sólo empiezan a funcionar cuando las personas encargadas de desempeñar funciones específicas y realizar actividades definidas ocupan sus puestos. Uno de los problemas fundamentales de toda empresa es reclutar, seleccionar y formar a sus empleados en función de los puestos de trabajo, de modo que cumplan sus funciones con la máxima eficacia (Chiavenato 2011).

Reyes (2012) señala que el análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal. Por un lado, es la base fundamental para la selección de personal, porque el Jefe de Personal se basa en él para escoger al postulante más adecuado ya que conoce, por medio del análisis de puestos, los requisitos del mismo. Por otro lado, es fundamental para las labores de capacitación y entrenamiento ya que al conocerse con detalle las tareas que involucra el puesto se puede

precisar de manera muy concreta los programas de capacitación y entrenamiento orientados a la mejora de las habilidades específicas detectadas. También es importante para la fijación de la política de sueldos y salarios ya que permite determinar la verdadera trascendencia o importancia de las tareas realizadas por el trabajador. Finalmente, el análisis de puestos permite una política de rotación de personal más fluida y justa ya que los trabajadores, según sus aptitudes y los requerimientos del puesto, pueden ser convenientemente distribuidos en la empresa.

El “Perfil Ocupacional” y, por ende el Análisis de Puestos tienen en la actualidad una gran importancia ya que en las modernas organizaciones aparecen cada vez con mayor frecuencia puestos que involucran tareas cada vez más variadas y complejas. Esta circunstancia obliga a delimitar con precisión las labores que desempeña cada integrante de la empresa, desde el personal ejecutivo hasta personal de empleados y obreros. La importancia de esta labor, conocida de manera genérica como “análisis de puesto”, radica fundamentalmente, en que es la plataforma que sirve de punto de partida a varias actividades básicas de la administración de personal (Reyes 2012).

En efecto, para la Selección de Personal el “análisis de puesto” proporciona criterios fundamentales ya que posibilita que el seleccionador pueda escoger al postulante más adecuado ya que conoce, por anticipado, los requisitos que debe reunir el mismo. También es fundamental para las labores de Capacitación y Entrenamiento ya que al conocerse con detalle las tareas que involucra el puesto se puede precisar de manera muy concreta los programas de capacitación y entrenamiento orientados a la mejora de las competencias específicas detectadas como necesarias (Reyes 2012).

Domínguez (2007) ubica al análisis de puesto dentro del complejo proceso de detección de las Necesidades de Capacitación. Domínguez (2007) dentro de su “Modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” lo ubica dentro de la siguiente secuencia:

1. Análisis Organizacional.
2. Análisis de Personal.
3. Análisis de Puesto de trabajo.
4. Determinación del Perfil óptimo y del Perfil Real.

Valverde (1995), respecto de la importancia del análisis de puesto manifiesta: Es la base para una serie de actividades relacionadas con los recursos humanos (selección, capacitación, planes de carrera), y éste genera la descripción y el perfil del puesto, productos valiosos de este análisis. El análisis de puestos es, pues, fuente de aplicación en numerosos campos de la administración de personal tales como selección, capacitación y remuneraciones. Es innegable que el análisis de puestos reporta a las empresas valiosos servicios, es decir, entre otras cosas sirve para:

- Proporcionar a la empresa datos reales y sistemáticos sobre cada uno de los puestos, las tareas involucradas y su respectivo valor.
- Ayuda a la selección, colocación, evaluación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
- Aporta importantes elementos de juicio que permiten a la empresa un tratamiento objetivo de los salarios.

En muchos aspectos, el análisis de puestos puede ser considerado como uno de los cimientos sobre los cuales se construye un sistema de eficiencia organizacional. En efecto, no pueden incluirse procesos exitosos de selección de personal, programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos de corrección de errores, estructuras de salario adecuadas, a menos que se haya efectuado un correcto análisis de puestos. La información obtenida a través del análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades de la administración de personal (Valverde 1995).

Dessler (2010) manifiesta que el análisis de puestos se utiliza en los siguientes campos:

- **Reclutamiento y selección.** El análisis de puestos proporciona información sobre los requerimientos humanos necesarios para desempeñar el trabajo. La descripción y la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se contratan.
- **Evaluación del desempeño.** Consiste en comparar el rendimiento real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con el análisis de puestos se determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

- **Capacitación.** La información del análisis de puestos se utiliza para el diseño de los programas de capacitación y desarrollo. La descripción y la especificación del puesto muestran el tipo de habilidades sobre las que habrán de incidir los programas de entrenamiento y capacitación.
- **Compensaciones.** Es necesario poseer una clara visión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. La compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente con la capacidad requerida, nivel educativo, habilidades específicas, etc. que se identifican por medio del análisis de puestos.

Dessler (2010) propone su planteamiento en el siguiente gráfico:

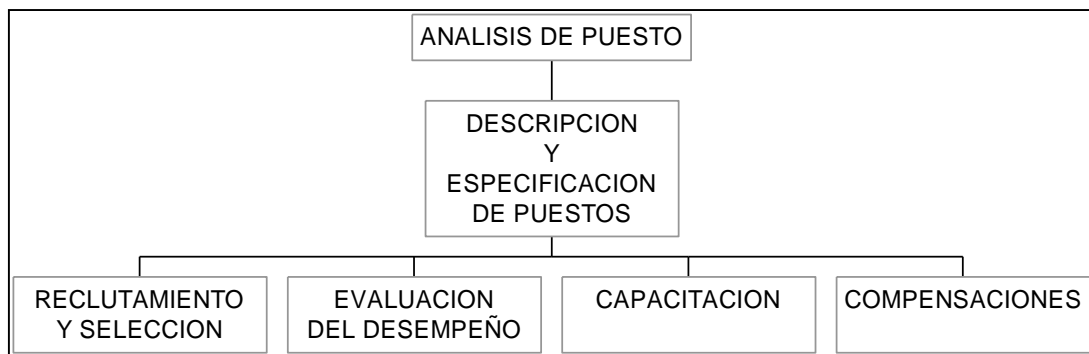


Figura 4: Componentes del análisis de puestos

FUENTE: Dessler, G. (2010) “Administración del personal”

Con relación a los beneficios que reporta el análisis de puestos Lawshe y Satter (1999) y Dessler (2010), consideran que son cuatro las áreas principales de aplicación del mismo:

1. Sirve para establecer los requisitos que deben presentar los aspirantes a determinado puesto.
2. Proporciona criterios que permiten evaluar el desempeño laboral del trabajador.
3. Sirve para determinar los contenidos específicos que debe contener el entrenamiento.
4. Aporta criterios para la fijación objetiva de la estructura de salarios.

En resumen, el Análisis de Puesto comprende dos aspectos básicos:

a. Descripción del puesto

De acuerdo a Vadillo (2007) la “descripción del puesto” sirve básicamente para el reclutamiento, selección orientación, entrenamiento, evaluación del empleado y promociones y transferencias. Para este autor sus elementos claves son los siguientes:

- Datos de identificación
- Resumen del puesto
- Obligaciones y responsabilidades del puesto

Chiavenato (2011) define la descripción de puesto (o descripción de cargo como él la denomina) como un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Básicamente es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

A través de la descripción del puesto se intenta responder las siguientes interrogantes:

1. Enumeración detallada de las tareas del cargo (*¿qué hace?*)
2. Periodicidad de la ejecución (*¿cuándo lo hace?*)
3. Métodos aplicados (*¿cómo lo hace?*)
4. Objetivos del cargo (*¿por qué lo hace?*)

b. Especificación del puesto

Chiavenato (2011) define la especificación de puesto (o especificación de cargo como él la denomina) en los siguientes términos: esto es análisis de puesto“es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas del puesto imponen al ocupante. En otras palabras, los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo”.Sikula y McKenna (2011), señalan que entre los elementos incluidos en la especificación del puesto son los siguientes:

- Título del puesto
- Nivel mínimo educativo
- Capacitación especializada necesaria
- Conocimientos y experiencias necesarios
- Atributos personales y/o características de personalidad
- Cualidades de discernimiento
- Necesidades de iniciativa y de automotivación
- Esfuerzo físico fuera de lo común

Chiavenato (2011) indica, en resumen, que la “especificación del puesto” es realmente el “perfil del puesto”. A manera de resumen integrativo se grafica el siguiente esquema:

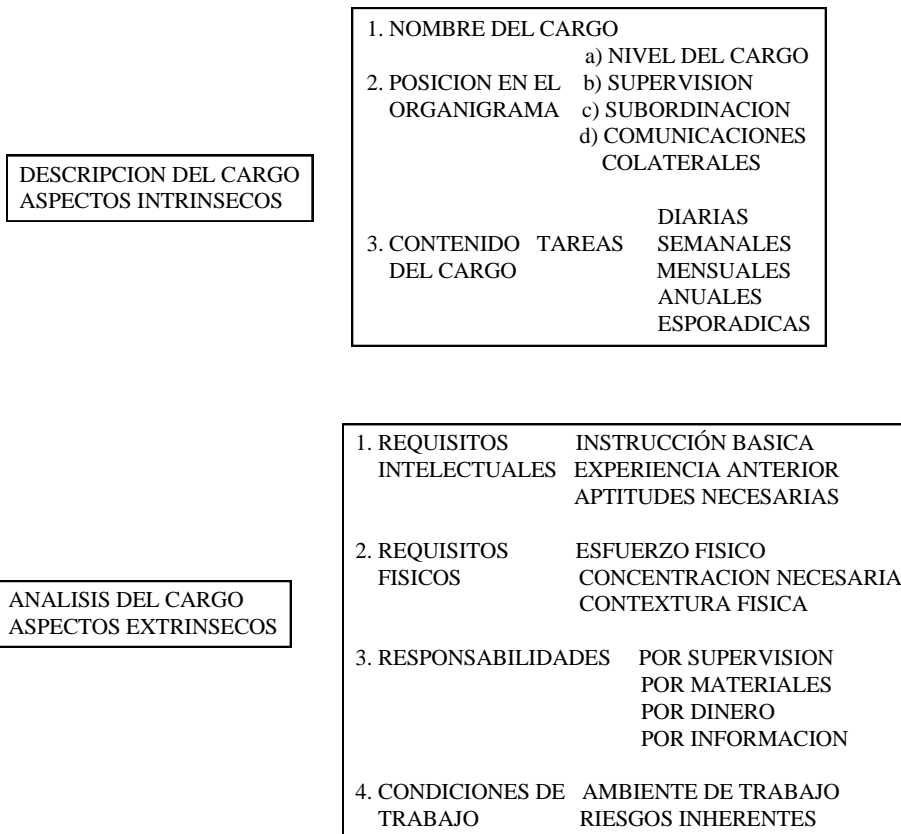


Figura 5: Componentes del análisis de puestos

FUENTE: Chiavenato, I. (2011). “Administración de recursos humanos”

Chiavenato (2011) sostiene que a través de la especificación del puesto se intenta responder a las siguientes interrogantes:

1. Requerimientos del puesto (*¿Qué requisitos físicos, intelectuales y de personalidad debe llenar el aspirante al puesto?*)
2. Responsabilidades del puesto (*¿De quién depende, a quién reporta, con quiénes se comunica?*)
3. Condiciones de trabajo (*¿Cuál es el ambiente, sus riesgos y facilidades?*)

2.2.3. La selección de personal

El éxito en las organizaciones depende de la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes son las que generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. En este sentido, la selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué postulantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes, el objetivo básico del proceso de selección es proporcionar los empleados más idóneos para los respectivos puestos. Bustíos (2004) señala que la gestión del talento humano debe incidir especialmente en la utilización de la información que brinda el análisis de puesto ya que este proporciona:

- La descripción de las tareas que involucra el puesto.
- Las especificaciones humanas (requisitos físicos, intelectuales y emocionales). Es decir, las competencias personales y ocupacionales más adecuadas.
- Los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad. El proceso de selección no es un fin en sí mismo,

es un medio para que la organización logre sus objetivos.

Habitualmente el proceso de selección de personal considera los siguientes pasos según Fulmer (2008):

- **Recepción preliminar de solicitudes:** La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.
- **Pruebas de idoneidad:** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Las pruebas deben reunir los requisitos de validez y confiabilidad.
- **Entrevista de selección:** La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.
- **Verificación de datos y referencias:** Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible. Las

referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

- **Resultados y retroalimentación:** El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para cumplir con esa gran responsabilidad Montes (2007) precisa que es necesario que las decisiones sobre selección de personal estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

En la actualidad se está aplicando, cada vez con mayor intensidad, la denominada “selección por competencias”. Al respecto López (2010) señala, que la selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas modernas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos. Este enfoque facilita la identificación de las características que hacen del candidato un buen prospecto, por tanto orienta la estrategia de búsqueda al segmento donde éste puede encontrarse, y facilita el desarrollo de procesos de evaluación estandarizados que aportan conclusiones para la toma de decisiones.

Cojulún (2011) señala las principales diferencias entre la selección de personal tradicional y la moderna selección por competencias:

Tabla 1: Comparación de la selección tradicional y selección por competencias

SELECCIÓN TRADICIONAL	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Selección para funciones bien definidas y estables. • Énfasis de conocimientos especializados relativos a la función. • Procesos de selección Criterios de selección: Conocimientos del sector • Conocimientos del producto y técnicas Capacidad para ajustarse a procedimientos. 	Énfasis en el análisis de las aptitudes, conocimientos y experiencias del candidato.
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Selección para funciones de trabajo multidiciplinarias y roles cambiantes • Énfasis de competencias ligadas a la cultura y la estrategia de la compañía • Procesos de selección • Acertar con las competencias requeridas Conocer el perfil de competencias del candidato Criterios de selección • Flexibilidad Iniciativa • Orientación por resultados • Orientación al cliente 	Énfasis de las habilidades y capacidades del candidato para el puesto del trabajo.

FUENTE: Cojulún, M. (2011). “Competencias laborales como base para la selección de personal” págs. 27-28

Al contratar personal la empresa invierte recursos monetarios y no monetarios. El objetivo de la selección por competencias es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización. La Selección por Competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la

entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe). Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada (INTECAP 2001).

Para cumplir con sus objetivos institucionales la empresa debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas. Se debe identificar e incorporar a los candidatos que reúnan las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. De este modo, la empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos al facilitar el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito se logra a través de la adopción de métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

Para lograrlo las empresas han adoptado el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado y tomar en cuenta su potencial, su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo. Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, al permitir además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización (Cojulún 2011).

La existencia de un perfil de competencias (logrado mediante el previo análisis de puestos) para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo (Cojulún 2011).

2.2.4. Las competencias

a. Concepto de competencia

Dorsch (2004) define la “competencia” de dos maneras:

- De manera genérica es la atribución o características de una persona.
- De manera específica se entiende actualmente como una capacidad perfeccionada (actividad que mediante el ejercicio o la práctica se perfecciona). Es de alguna manera, la aptitud perfeccionada mediante la práctica y es específica para determinados aspectos del comportamiento humano.

A su vez Kauffman (2015) señala que la competencia es la capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas. No es la simple aptitud, sino que incluye la facultad de ejecutar del mejor modo posible una tarea, es decir, llevarla a cabo con destreza. Complementado este punto de vista, Eysenck (2006) manifiesta que la aptitud puede ser considerada como una competencia potencial. Por su parte, Adams (2006) considera que la competencia” es un conjunto de características que se consideran sintomáticas de la capacidad de un individuo para, mediante un entrenamiento adecuado, realizar exitosamente determinadas funciones.

En tal sentido, Eysenck (2006) manifiesta que la “competencia” es un supuesto rasgo o característica de la persona al que pueden atribuirse las diferencias en el desempeño de determinadas tareas, señala asimismo, que las investigaciones empíricas no han comprobado la existencia de una “habilidad o competencia general” sino de un variado conjunto de las mismas. La competencia alude, pues, a una combinación de rasgos y facilidades que dan como resultado que una persona esté particularmente calificada para recibir una enseñanza o entrenamiento en la tarea, actividad o materia de que se trate. La “competencia” es, pues, tanto un rasgo general como propio de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás.

Los factorialistas consideran que las “competencia” es, en esencia, una habilidad o conformación de habilidades, un mediador, reconocido a través de la correlación e

investigación empírica, que expone las consistencias que hay entre ejecuciones separadas. De esta manera, la competencia para hablar otro idioma, se sustenta, junto con la tendencia lingüística innata en las experiencias que se ha tenido con personas que hablan dicho idioma.

Fleishman y Bartlett (2002), después de hacer una extensa investigación sobre las competencias, identificaron cinco atributos importantes a saber:

- Son un producto de la maduración y el aprendizaje. Se necesita mucha práctica y aprendizaje por ejemplo para hablar bien otro idioma. El estado de desarrollo que tenga el individuo limita lo que puede aprender. De esta manera, las competencias se desarrollan en diferente proporción desde el nacimiento hasta la adolescencia.
- Las competencias que se han desarrollado durante los primeros años persisten hasta la edad adulta. Por ejemplo, la destreza manual es totalmente estable de año en año; es resistente tanto al perfeccionamiento como al deterioro en la edad adulta.
- Las competencias presentes del individuo afectan la proporción en que aprende y ejecuta nuevas tareas.
- Una competencia puede conducir al aprendizaje de una mayor variedad de tareas específicas que otra. La destreza para los cálculos aritméticos, por ejemplo, facilita solo el aprendizaje de nuevas tareas que incluyen el cálculo, en tanto que la competencia social facilita el aprendizaje de una gran cantidad de tareas en el campo de las relaciones humanas. En otras palabras, las competencias varían de lo específico a lo general, es decir que mientras más general sea la competencia mayor será su transferencia.
- Las competencias son más fundamentales que las destrezas. El término destreza se refiere al nivel de eficiencia en una tarea unitaria o una configuración de tareas. La natación, el buceo, el basket-ball, escribir en forma cursiva y escribir en máquina, son destrezas adquiridas con diferentes niveles de eficiencia. Para adquirir cada una de estas destrezas el individuo aprende una serie de actividades y las ejecuta en forma rápida y precisa. Sin embargo, para llevar a cabo cada competencia existen también otras competencias más básicas. La destreza de los

dedos y su rapidez son dos de las habilidades psicomotoras más básicas que constituyen la razón fundamental de la competencia de la persona para la escritura a mano y a máquina.

Nunnally (2009) señala que la distinción entre habilidad y competencia es difícil de señalar, en la misma medida en que es difícil distinguir entre habilidad y destreza. Tanto la habilidad como la competencia se refieren principalmente a aquello que se ha adquirido como resultado de alguna práctica específica. De esta manera, entre dos personas que tuvieran habilidades psicomotoras análogas, una podría aprender a jugar voleibol y la otra basketball. Igualmente entre dos personas que tuvieran habilidades verbales análogas, una podría aprender a escribir historietas y los otros noticieros. Pero a medida que estas personas desarrollan tales habilidades y competencias mediante la práctica, las habilidades fundamentales también se estarían perfeccionando y las habilidades que se han perfeccionado jugando volleyball se transmitirán al juego del basketball. En el uso corriente de los términos, mucha gente no hace diferencia entre destrezas, habilidades y competencias.

A continuación se mencionan algunos atributos de las competencias:

- a. Una competencia es un producto de la maduración y el aprendizaje.
- b. Una competencia que se ha desarrollado en el período de formación, persiste hasta la edad adulta.
- c. Las competencias presentes en un individuo influyen en la velocidad e intensidad con que se aprenden nuevas tareas relacionadas con dicha competencia.
- d. Una competencia puede ser fundamental para la realización de más tareas específicas que otra.
- e. Una competencia es más fundamental que una destreza.

Para Barrera (1998) la competencia es "ese algo" que un empleado lleva consigo y pone al servicio de su empresa. Las competencias constituyen pues el repertorio de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras y las hace más eficaces en una situación determinada. De este modo, las competencias son las características

individuales unidas a cualidades requeridas que posibilitan el desempeño exitoso de misiones profesionales específicas. Barrera (1998) propone el siguiente esquema explicativo:

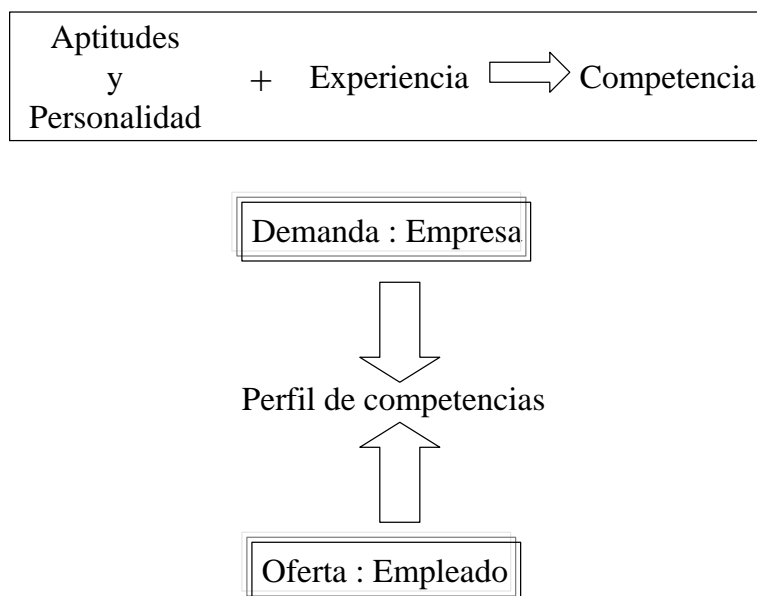


Figura 6: Esquema de competencias

FUENTE: Barrera, R. (1998), "Las competencias un nuevo enfoque evaluatorio"

Se ha definido en los últimos años en el contexto organizacional que la función de Recursos Humanos debe hacerse estratégicamente, y que sus actividades deben orientarse al apoyo de la visión, objetivos y estrategias de la organización. En este sentido Arzola (1998) señala que el enfoque que más auge está adquiriendo en el ámbito internacional es el de los sistemas de Recursos Humanos basados en competencias.

En efecto, empresas líderes en el mundo están adoptado el esquema de competencias, con el propósito de llevar a cabo esa integración de la estrategia, procesos y personas que se ha demostrado es esencial para el desarrollo de los factores críticos en el éxito de la organización. La ventaja del enfoque de competencias está en su capacidad de ser la herramienta que permite construir una organización donde todos se comprometen con el éxito competitivo de la empresa, donde existen medidas e indicadores que permitan asegurar que las decisiones y actividades cotidianas están

siguiendo el rumbo deseado, y donde cada persona esté capacitada y facultada para llevar a cabo su función en la forma más eficaz (Arzola. 1998).

La implementación de un sistema de Recursos Humanos basado en competencias demanda que los profesionales de Recursos Humanos y Planeación Estratégica trabajen juntos y entiendan profundamente en qué consiste el esquema de competencias, y cómo se relaciona con la estrategia, los objetivos y los indicadores de rendimiento de la empresa.

b. Las competencias laborales

Desde comienzos de la década de 1930 hasta mediados de la década de 1940 fueron muy pocos los investigadores que se dedicaron a los estudios empíricos sobre las habilidades y competencias. Sin embargo, algunas circunstancias modificaron esta situación, entre ellos: la II Guerra Mundial, el fuerte aumento de la natalidad en la posguerra, el movimiento de reforma de los planes educativos y los cambios sociales.

Durante la II Guerra Mundial, los psicólogos de las fuerzas armadas debieron solucionar problemas educativos más prácticos, aprendiendo a predecir, por ejemplo, quién podría ser mejor piloto o técnico de radio, y a enseñar habilidades complejas en poco tiempo (cómo pilotar un avión o cocinar rápidamente para grupos numerosos). Cuando la guerra terminó, muchos de estos psicólogos volcaron su interés en la evaluación psicológica y en la enseñanza educativa.

En la postguerra las escuelas se llenaron por el fuerte aumento de la natalidad y los psicólogos se dedicaron a elaborar y evaluar materiales de enseñanza, programas de formación y tests de evaluación. A finales de la década de 1950 los psicólogos colaboraron con los matemáticos y científicos más destacados para adaptar y crear nuevas asignaturas y programas de educación.

A partir de 1960 la psicología industrial tuvo un gran desarrollo debido a los cambios sociales que empezaron a manifestarse en las sociedades más avanzadas. La expansión de la educación formal al conjunto de las poblaciones, a clases sociales y

segmentos de edad históricamente ignorados por los sistemas educativos, produjo efectos muy fuertes sobre la tasa de empleo especializado y la profesionalización masiva. Se debieron desarrollar programas extensos de selección y capacitación lo que implicaba determinar métodos rápidos y fiables para detectar habilidades y competencias específicas.

El psicólogo británico Vernon, alrededor de 1950, fue el primero que formuló un modelo de estructuración jerárquica de los factores o habilidades humanas. Este modelo consideraba un factor general, dos grupos mayores de factores, siete grupos menores de factores y un número indeterminado de factores específicos posibles pero no identificados. Los ingleses Smith y Lowell, en 1975, manifestaron que habían comprobado factorialmente la existencia de los factores considerados por Vernon.

Existen diferencias entre las opiniones, que aún no se han resuelto, acerca de la manera como se manifiestan las competencias en la ejecución de los individuos, por ello su estructuración se debe considerar como una hipótesis. De conformidad con la teoría de Lovell (1985), existe una habilidad básica o competencia fundamental, llamada también inteligencia general, a la que se considera básica porque sustenta todas las actividades dentro del dominio cognoscitivo. Esta competencia general involucra una parte de lo que es común a muchas tareas específicas e implica la capacidad para percibir las relaciones más apropiadas entre objetos o las ideas y para aplicar esas relaciones para resolver situaciones nuevas pero similares. Según Lovell (1985) existen dos grupos mayores de capacidades: la capacidad verbal (que incluye todo lo que es común a lo relativo a la fluidez de palabra, expresión verbal y destrezas sociales y numéricas); y la capacidad espacial mecánica y manual.

García (2009), proporciona un interesante listado de seis definiciones de competencias laborales planteadas por prestigiosos especialistas:

1. “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida-

mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.(Organización Internacional del Trabajo- OIT, Ducci, 1997)”.

2. “La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer” (Conocer,1997)
3. “La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado” (Cinterfor/OIT, 1995)
4. “La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo. Los cambios nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales” (Moore, 1994).
5. “La competencia laboral es “la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes” (IHCD, 1998).
6. “Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (Le Boterf, 1998).

Actualmente se habla de “competencias” para referirse a un conjunto de cualidades generales, difíciles de precisar, que facilitan el desempeño de la persona en determinados puestos. Entre estas cualidades se mencionan:

1. Liderazgo
2. Capacidad de persuasión

3. Manejo de relaciones interpersonales
4. Flexibilidad/Adaptabilidad
5. Trabajo en equipo
6. Planificación y Organización
7. Don de mando en el manejo del personal a su cargo.
8. Facilidad para transmitir sus conocimientos.
9. Capacidad y habilidad para aprender y entender el trabajo de los otros.
10. Suspiciousidad y astucia.
11. Orientación al cliente
12. Serenidad y Autocontrol
13. Solución de Problemas
14. Negociación y Manejo de conflictos
15. Capacidad para el estudio.
16. Resistencia al estrés

Barrera (1998) manifiesta que toda empresa tiene la obligación de hacer un listado de las competencias específicas vinculadas a su sector de actividad, a su estructura, a su estrategia, a su propia cultura y propone –tentativamente- los siguientes listados de competencias:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de los problemas de la empresa
- Atención a los problemas de la empresa
- Análisis de los problemas externos
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre un individuo

- Autoridad sobre un grupo
- Tenacidad
- Negociación
- Espíritu de análisis
- Sensatez
- Creatividad
- Aceptación de riesgo
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Amplitud de intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al stress
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

El conocimiento y la evaluación de las competencias y habilidades mediante la aplicación de pruebas (cuestionarios) son actualmente muy frecuentes en la orientación vocacional, la asignación de programas de capacitación y entrenamiento y, sobre todo, en los programas de selección. Estas pruebas se aplican para detectar problemas potenciales o pronosticar el éxito de una persona en el desempeño de una determinada profesión, ocupación, puesto y tarea. Los tests suelen clasificarse en función de las competencias o factores que se desean medir.

Estos tests predicen la ejecución futura en un área en la que el individuo aún no ha sido formado. Las escuelas, compañías privadas e instituciones públicas se sirven de ellos para asignar puestos específicos a cada candidato. También son necesarios para la orientación vocacional. Si alguien puntúa en las diferentes competencias (es decir, tiene un determinado 'perfil'), como los profesionales de un campo concreto, se puede suponer que será apropiado para ocupar un determinado puesto de trabajo. Algunos tests cubren un amplio rango de habilidades y competencias necesarias para

profesiones muy diferentes, midiendo la capacidad de razonamiento general, capacidad social, tolerancia a la frustración, la percepción, la coordinación motora y la destreza manual. Otros se diseñan para un área profesional determinada, como las competencias para el trabajo artístico, la competencia para aprender idiomas, etc.

López (2010) señala que el listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero que hay algunas genéricas que muchas empresas toman como referencia. Indica que es importante distinguir dos tipos de competencias:

- **Competencias de carácter específico o genérico de un determinado puesto de trabajo o función laboral**

- 1.- Capacidad para aprender.
- 2.- Adaptación al cambio,
- 3.- Creatividad e innovación,
- 4.- Trabajo en equipo,
- 5.- Visión de futuro.

- **Competencias de carácter más amplios o transversales**

Comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores. Las principales competencias transversales demandadas son:

- 1. Instrumentales**

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información.
- Resolución de problemas.

- Toma de decisiones.
- El entusiasmo y las ganas de trabajar

2. Personales

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
- Trabajo en un contexto internacional.
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético.

3. Sistémicas

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Motivación por la calidad.
- Sensibilidad a temas medioambientales.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente

En puestos que requieren experiencia se valoran además:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones
- La capacidad de negociación

2.2.5. La capacitación

McGehee (2011) señala que la capacitación es un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo. McGehee (2011) precisa que los objetivos de la Capacitación son:

a. Desde el punto de vista de la persona

1. Entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales.
2. Potenciar habilidades, conocimientos y experiencias.
3. Reducir los requerimientos de supervisión
4. Mejorar las oportunidades de promoción y progreso
5. Proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo y otras actividades.

b. Desde la perspectiva institucional

1. Elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles.
2. Flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones, características de nuestro tiempo.
3. Generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya a un mejor logro de los objetivos institucionales.

McGehee (2011) plantea que las políticas de capacitación, dentro del contexto de la gestión del talento humano, deben presentar las siguientes características:

- Debe ser permanente.
- El acceso a la capacitación deberá ser equitativa para todos los trabajadores de la salud independientemente de su calidad contractual y de su ubicación en las plantas del personal.
- La capacitación deberá ser considerada como uno de los elementos de análisis

para el ascenso.

- Los contenidos de la capacitación deberán tener estricta relación con el perfil de desempeño técnico-profesional los funcionarios.
- Los contenidos deberán estar en directa concordancia con el programa de trabajo de la unidad ó servicio demandante.
- La unidad de capacitación de la institución cautelará la rigurosidad en la evaluación de los oferentes en aquellos casos en que sea necesario contratar servicios de capacitación externo.
- La incorporación de tecnología siempre deberá llevar asociada programas de capacitación que permitan su uso adecuado.
- Se deberá cautelar que el impacto de la capacitación vaya en beneficio del progreso de la institución, sin perjuicio de los beneficios personales a que ella da lugar.
- Se deberá utilizar a cabalidad la capacidad endógena de capacitación de la institución haciendo mejor uso de los recursos.
- Si se deben tomar decisiones relativas a procesos de capacitación largos y costosos se deberá hacer un balance entre ésta alternativa versus la incorporación de personal ya capacitado.
- Las particulares características del trabajo en salud exigen mantener bajo control la expresión de conductas de indolencia, indiferencia, desmotivación y falta de compromiso. En este sentido, la capacitación se debe considerar una herramienta útil para el mejoramiento permanente del trato entre los funcionarios y de éstos con el público usuario.

Previo al proceso de capacitación debe llevarse a cabo un diagnóstico de las necesidades de capacitación que permitirá la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación, tal como señalan Guglielmetti y Martínez (2006).

Irigoin (1998) nos dice que muchos son los beneficios que se logran con el análisis de necesidades de capacitación, pero hay uno muy importante: el análisis de

necesidades desencadena un proceso de reflexión sobre el trabajo que se está haciendo en una organización: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados? Y como el análisis debe ser realizado con periodicidad, constituye una oportunidad de hacer un alto en el camino para analizar, reflexionar y, lógicamente, tomar decisiones para mejorar. En un sentido menos general, el análisis de necesidades de capacitación permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma de decisiones y todas sus implicancias técnicas y financieras.

Bartram y Gibson (2005) han ordenado beneficios en una lista, indicando que los beneficios para la organización son:

- a. La inversión en capacitación y formación tendrá una direccionalidad y una localización.
- b. Se pondrán en evidencia las prioridades en necesidades de capacitación de toda la empresa.
- c. Se identificarán métodos apropiados para satisfacer estas necesidades.
- d. La capacitación será sistemática y planeada, pero lo suficientemente flexible para poder lidiar con los pedidos especiales.
- e. Los beneficios de la capacitación se medirán contra los costos iniciales.
- f. Se reconocerá la contribución que hace la capacitación al crecimiento y al éxito de la organización.

Entre las tipologías de capacitación pueden señalarse las siguientes:

1. Capacitación inicial o de inducción: Entrega conocimiento, habilidades y actitudes que se requieren para el desempeño del cargo
2. Capacitación en el desempeño del cargo: Destinada a lo que el funcionario necesita saber para desempeñar eficazmente el cargo y para mantenerlo actualizado.
3. Capacitación para la promoción o ascenso: Destinada a la conformación del inventario de RR.HH. calificados, que permitan satisfacer las necesidades de personal para los cuadros ejecutivos y supervisores de la institución.

Werther y Davis (2008) mencionan que aunque la capacitación (a veces es sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros del grupo a mejorar el desempeño de sus actividades, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida y pueden auxiliar en el desarrollo de futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación beneficia a las organizaciones en los siguientes aspectos:

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
5. Crea mejor imagen.
6. Mejora la relación jefes – subordinados.
7. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
8. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
9. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
10. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
11. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
12. Ayuda a mantener bajos los costos.
13. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.2.6. La evaluación del desempeño

Gordillo (2012) sostiene que la evaluación ideal del desempeño dentro de la gestión del talento humano es la evaluación por competencias. Las competencias que se evalúan son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le dan la capacidad a una persona para desempeñarse en la realización de acciones cognitivas, sociales, culturales, afectivas, profesionales y laborales productivas, que se requieren para un exitoso desempeño de las actividades específicas de un puesto determinado. Gordillo (2012) indica que las competencias pueden agruparse en:

1. Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
2. Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
3. Competencias Sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
4. Competencias Individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

Gordillo (2012) indica que la integración de estas cuatro competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste y que, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo ello, además, dimensionando en qué medida. Ruiz (2008) señala que la evaluación con base en competencias:

1. Se orienta a evaluar las competencias en las personas teniendo como referencia su desempeño ante las actividades y problemas del contexto profesional, social, disciplinar e investigativo, según el caso.
2. Toma como referencia evidencia e indicadores, buscando determinar el grado de desarrollo de tales competencias en tres dimensiones (afectivo-motivacional, cognoscitiva y actuacional).
3. Brinda retroalimentación en torno a fortalezas y aspectos a mejorar, por eso siempre tiene carácter formativo, independientemente del contexto en que se lleve a cabo (inicial, final o en un determinado proceso de certificación) por eso siempre debe ser participativa, reflexiva y crítica (de ahí el valor de los procesos de autorregulación y de la evaluación en diferentes momentos de la secuencia didáctica).
4. Aun cuando la evaluación se hace con fines de promoción y certificación, debe tenerse presente la discusión con los trabajadores y la posibilidad de revisarla para que se ajuste a las evidencias del proceso y de los aprendizajes obtenidos, siempre teniendo como referencia los indicadores previamente concertados en el proceso de normalización

5. La evaluación con base en competencias no es una tarea puntual como ocurría en la evaluación tradicional, sino que es un proceso que implica:
- Definir con exactitud las competencias a evaluar con sus respectivas dimensiones,
 - Construir los indicadores para evaluar las competencias de forma integral con criterios académicos y profesionales,
 - Definir el tipo de evidencias que se deben presentar para llevar a cabo la evaluación,
 - Establecer las estrategias e instrumentos con los cuales se llevará a cabo al evaluación,
 - Analizar la información con base en los indicadores, determinar fortalezas y aspectos a mejorar, retroalimentar de forma oportuna a los trabajadores y generar un espacio de reflexión en ellos tanto sobre el proceso como en torno a los resultados de la evaluación, con la posibilidad de cambiar los resultados de acuerdo a los argumentos que ellos presenten.

La evaluación por competencias para las organizaciones de todos los sectores económicos es la herramienta ideal, puesto que evalúa competencias asociadas a todos los cargos, con el fin de determinar la ejecución de procesos y procedimientos por parte del funcionario de acuerdo a sus funciones y los conocimientos que debe tener para realizar las tareas asignadas. Esta innovadora herramienta de evaluación que permite al administrador asignado por la empresa, o al encargado de recursos humanos de evaluar; alimentar el banco de preguntas y elaborarlas incluyendo textos, imágenes, videos, asociados a la competencia a evaluar; obtener resultados inmediatos de las pruebas, tanto al administrador, como al capacitador y al funcionario.

Las competencias que se evalúan, se evidencian en la solución de un problema dado dentro de un contexto específico y cambiante. Estas competencias se clasifican en:

Básicas: Corresponden a

- Interpretativas: que se refieren a la capacidad de dar sentido a la información oral o escrita en un contexto determinado.

- Argumentativas: que implican capacidad para tomar posición frente a un hecho, dar la razón de una afirmación y expresar el porqué de una situación.
- Propositivas: La capacidad para generar alternativas de solución a una situación específica, basadas en las condiciones y el contexto.

Genéricas: Se refieren a conocimientos generales sobre el área de estudio, a habilidades de comunicación oral y escrita, al dominio de una segunda lengua, al manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a la capacidad de análisis y de síntesis y a la aplicación de los conocimientos de planeación y de gestión.

Profesionales: Se determinarán teniendo en cuenta

- Los consensos internacionales sobre lo que debe ser la formación de los profesionales para ser competitivos.
- Los acuerdos de la comunidad académica nacional, sobre las áreas fundamentales del conocimiento.
- Las competencias correspondientes, que pueden ser objeto de evaluación, para efectos de definir la calidad de los programas y las que cada una de las carreras defina como prioritarias, para dar al profesional egresado el perfil institucional, basado en su proyecto educativo.

Laborales: se refieren a la capacidad de una persona para desempeñarse satisfactoriamente, de acuerdo con una norma reconocida en el sector productivo, para aplicar su conocimiento a la resolución de problemas relacionados con el mundo laboral, a la capacidad de relacionarse con otros y para el trabajo en equipo y a las cualidades personales de responsabilidad, de adaptabilidad y creatividad.

Ciudadanas: Se relacionan con las formas de actuar de una persona en el marco de los valores, determinados por el contexto sociocultural, en el cual, participa. Tiene que ver con la toma responsable de decisiones, la participación ciudadana y la construcción de un proyecto ético de vida.

La evaluación de las competencias responde básicamente a dos razones:

1. Saber qué tipo de trabajador estamos contratando.
2. Saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo. La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. La evaluación de competencias no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Ruiz (2008) señala que la evaluación con base en competencias:

- a. Se orienta a evaluar las competencias en las personas teniendo como referencia su desempeño ante las actividades y problemas del contexto profesional, social, disciplinar e investigativo, según el caso.
- b. Toma como referencia evidencia e indicadores, buscando determinar el grado de desarrollo de tales competencias en tres dimensiones (afectivo-motivacional, cognoscitiva y actuacional).

- c. Brinda retroalimentación en torno a fortalezas y aspectos a mejorar, por eso siempre tiene carácter formativo, independientemente del contexto en que se lleve a cabo (inicial, final o en un determinado proceso de certificación) por eso siempre debe ser participativa, reflexiva y crítica (de ahí el valor de los procesos de autorregulación y de la evaluación en diferentes momentos de la secuencia didáctica).

- d. Aun cuando la evaluación se hace con fines de promoción y certificación, debe tenerse presente la discusión con los trabajadores y la posibilidad de revisarla para que se ajuste a las evidencias del proceso y de los aprendizajes obtenidos, siempre teniendo como referencia los indicadores previamente concertados en el proceso de normalización

- e. La evaluación con base en competencias no es una tarea puntual como ocurría en la evaluación tradicional, sino que es un proceso que implica:
 - definir con exactitud las competencias a evaluar con sus respectivas dimensiones,
 - construir los indicadores para evaluar las competencias de forma integral con criterios académicos y profesionales,
 - definir el tipo de evidencias que se deben presentar para llevar a cabo la evaluación,
 - establecer las estrategias e instrumentos con los cuales se llevará a cabo la evaluación,
 - analizar la información con base en los indicadores, determinar fortalezas y aspectos a mejorar, retroalimentar de forma oportuna a los trabajadores y generar un espacio de reflexión en ellos tanto sobre el proceso como en torno a los resultados de la evaluación, con la posibilidad de cambiar los resultados de acuerdo a los argumentos que ellos presenten.

De manera resumida podemos plantear que la evaluación por competencias tiene las siguientes características:

1. Es un proceso dinámico y multidimensional que realizan los diferentes agentes educativos implicados (docentes, estudiantes, institución y la propia sociedad).
2. Tiene en cuenta tanto el proceso como los resultados de aprendizaje.
3. Ofrece resultados de retroalimentación tanto cuantitativa como cualitativa.
4. Tiene como horizonte servir al proyecto ético de vida (necesidades y fines, etc.) de los trabajadores.
5. Reconoce las potencialidades, las inteligencias múltiples y la zona de desarrollo próximo de cada trabajador.
6. Se basa en criterios objetivos y evidencias consensuadas socialmente, reconociendo además la dimensión subjetiva que siempre hay en todo proceso de evaluación.
7. Se vincula con la mejora de la calidad de la capacitación ya que se trata de un instrumento que retroalimenta sobre el nivel de adquisición y dominio de las competencias y además informa sobre las acciones necesarias para superar las deficiencias en las mismas.

Ruiz (2007) señala –acerca de la evaluación de las competencias- que las competencias no son observables por sí mismas, por lo tanto, hay que inferirlas a través de desempeños o acciones específicas. El desarrollo de las competencias requiere ser comprobado en la práctica, mediante el cumplimiento de criterios de desempeño o criterios de evaluación claramente establecidos.

Evaluar competencias significa diseñar instrumentos para que el trabajador demuestre con evidencias (ejecuciones) que puede realizar las tareas de la competencia.

La evaluación de las competencias implica:

1. Demostrar con ejecuciones el correcto desempeño de las tareas de la competencia.
2. Comparar el desempeño real actual de una persona con un criterio o calidad de desempeño asociado.
3. Considerar todos los dominios involucrados en la competencia: conocimiento, desempeño, actitud.

La Evaluación de Competencia constituye, por tanto:

1. Un procedimiento mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de una persona, para formarse un juicio a partir de un estándar definido, con el fin de determinar si es competente para desempeñar una función laboral determinada.
2. El juicio sobre la competencia se basa en un estándar de desempeño previamente elaborado.
3. Permite identificar brechas entre el desempeño logrado y el desempeño requerido.
4. Permite retroalimentar y entregar sugerencias de mejora, motivando el aprendizaje.

El objetivo de la Evaluación de Competencias es obtener evidencias para identificar y reconocer competencias adquiridas a través de la experiencia en el mundo del trabajo. La evaluación de competencias persigue el logro de las siguientes evidencias:

- Evidencia de Conocimiento: Especifican el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a conocimientos teóricos y de principios de base científica que el individuo debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.
- Evidencia de Desempeño: Son descripciones sobre las variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.

Los instrumentos de evaluación de las competencias

1. Permiten demostrar a través de evidencias de ejecuciones y tareas el dominio de las competencias.
2. Consideran la aplicación de conocimientos y/o demostración de tareas / ejecuciones pertinentes y relevantes para demostrar la competencia.
3. Generalmente se desarrollan Pautas de Cotejo para evaluar objetivamente la calidad de los desempeños esperados.
4. Las tareas y ejecuciones a demostrar se realizan en un tiempo máximo de 90 minutos, son formuladas y registradas por escrito.
5. La aplicación es más personalizada, en grupos pequeños.
6. Son aplicadas por Especialistas y/o Expertos en los temas.

2.2.7. La motivación laboral

Etimológicamente la palabra “motivación” se deriva del vocablo latino “movere”, que significa “mover”. En la actualidad, como es obvio su significado es mucho más amplio y complejo. Koontz (2002) manifiesta al respecto: "la motivación es un término general que se aplica a toda la gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas similares que inducen a la gente a hacer cosas”.

En general, por motivo se entiende aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección. La motivación incluye, pues, las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. El concepto de motivo encierra dos elementos básicos: 1) Activación de la energía que lleva a la acción y; 2) Dirección o propósito determinado que asume el comportamiento. Fulmer (2008) se refiere a la motivación en los siguientes términos: “motivación es un concepto que designa los factores que mueven a los seres humanos para alcanzar sus objetivos”.

Certo (2003) amplía el concepto de motivación al señalar: “motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta. En otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan en la forma que lo hacen”.

Madsen (1967) señala que cuando existen diferentes tipos de expectativas, estas expectativas generan diferentes tipos de motivos, por lo que se debe concluir que hay un motivo humano universal cuando las mismas condiciones producen expectativas humanas universales. Estas condiciones pueden ser biológicas y culturales. Madsen (1967) cita a McClelland quien resume la cuestión como sigue: “Es significativo entonces hablar de motivos “comunes a todos los hombres (y animales) en la medida en que puedan identificarse las condiciones que dan regularmente origen a un cambio afectivo, a través de ordenamientos biológicos o culturales”.

En base a lo anterior, McClelland (1970) concluye acerca del número de motivos universales que el número de motivos posibles está entonces determinado por el número de expectativas

que los psicólogos encuentran que ocurren de modo prácticamente universal, y que con frecuencia dan como resultado cambios afectivos, a través de la confirmación o no confirmación. No trataremos de enumerar aquí tales motivos comunes, pero nos parece que con estos dos criterios limitantes sería posible elaborar una no demasiado larga lista de motivos comunes a todos los hombres”.

Como por ejemplo de motivo universal el cual aparece como culturalmente determinado, se menciona el afán de logro, el cual está determinado por expectativas de carácter universal, las que a su vez están determinadas por las condiciones universales del desarrollo humano.

Hodgetts (2000) propone el siguiente esquema básico de la motivación y su proceso:

Sensación de Necesidad	Conducta destinada satisfacer la necesidad	Necesidad Satisfecha
(Estado interno de equilibrio)	→	(Restablecimiento del equilibrio inicial)

Sobre la base de este esquema, Hodgetts plantea la existencia de tres aspectos comunes implicados en todo proceso de motivación:

- a. La motivación está asociada con lo que confiere energía a la conducta humana.
- b. La motivación está asociada con la forma en que se dirige o encauza dicha conducta.
- c. La motivación está asociada con lo que mantiene o sostiene dicha conducta.

En términos generales, la motivación es concebida por muchos autores como una situación interna del sujeto, estado que hace que se comporte de una manera que le permita alcanzar un objetivo o meta. Es decir, la motivación es uno de los procesos hipotéticos (no percibibles directamente) que se halla implicados en la determinación de las conductas. Respecto a las funciones que cumple la motivación, Eysenck (2005), señala que la motivación en cuanto factor de activación puede explicar la conducta. Puede distinguirse entre los factores que determinan el grado general de activación del organismo y su estado de excitación y alerta (la motivación como fuente energética), entre los factores que determinan por que un

individuo ejecuta acciones específicas (la motivación como fuente de dirección de la conducta) y entre los factores que crea un rango de conducta con unidad e importancia comprensiva (la motivación como integradora del comportamiento”.

Acerca de la relevancia de la motivación en el trabajador en general, Chrudden (2006) señala que si bien el conocimiento y las habilidades poseídas por los empleados son importantes para determinar la ejecución de su trabajo, estos factores por sí solos no son suficientes. Se requiere una comprensión de la motivación humana para revelar qué habilidades y cualidades se activan para obtener su máximo potencial”.

Es decir, se considera que la motivación influye en el rendimiento laboral. Litterer (2007) propone la siguiente fórmula:

$$\text{RENDIMIENTO} = f(\text{Aptitud} \times \text{Motivación})$$

Según este planteamiento, el rendimiento laboral de una persona es una función (es decir, depende) tanto de sus aptitudes o habilidades individuales como de su motivación. Ampliando este punto de vista, Vroom (2001) expresa que las diferencias en el rendimiento entre la gente que efectúa similar o el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en su motivación.

Por tanto, el rendimiento de una persona está en función de dos clases de variables. Una, se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra, a su motivación para emplear dicha habilidad en su trabajo. Es también evidente que el rendimiento no es igual a la simple suma de estas dos variables. Así por ejemplo, aumentar la motivación de las personas con gran habilidad dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, lo cual no sucedería si incrementamos la motivación en personas con poca habilidad. Igualmente, se gana más aumentando la habilidad de los individuos con alta motivación, que incrementándola en aquellos de baja motivación.

La importancia de la motivación humana es recalcada por Dunnette (1999) en los siguientes términos: Un empleado puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las

capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea es lo que estudiamos cuando dirigimos nuestra atención a los problemas de la motivación humana.

En el campo de la gestión del talento humano el estudio de la motivación de logro es de gran prioridad. McClelland (1970) el autor de la teoría de la motivación de logro investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. Su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: Logro, Poder Y Afiliación.

- Necesidad de logro o realización: la persona gusta del progreso, la superación. Trata de hacer las cosas lo mejor posible. Se refiere al afán de sobresalir, de tener éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere al afán de dominar y controlar a otras personas. Hacer que las otras personas se comporten de determinado modo.
- Necesidad de afiliación: el deseo de lograr la mayor cantidad posible de relaciones interpersonales. Ser admirado y apreciado por los demás.

McClelland (1970) investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro. Afirmaba que las personas con afán de logro desarrollan un impulso que los lleva a sobresalir, a realizar bien las tareas y tratan de llegar a ser los mejores en todo lo que hacen, no por las recompensas, sino por la satisfacción de hacer bien las cosas. Guzmán Labra (2004) manifiesta que según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas. Según McClelland (1970), los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. Los altos realizadores tienen éxito tanto cuando llevan a cabo actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Un buen afán de logro no garantiza necesariamente ser un buen trabajador dentro de una empresa, porque el sujeto estará más interesado en lograr su lucimiento personal que en inducir a otras personas para que realicen bien sus tareas. Por esta razón un ejecutivo exitoso en su puesto (que tiene un gran afán de logro), si se le asciende puede no ser un gran gerente. Del mismo modo un eficiente administrador puede no tener un gran afán de logro.

El motivo de logro es la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño. Es el interés por conseguir un estándar de excelencia. Los criterios de excelencia pueden estar relacionados con la tarea (llevar a cabo una tarea con éxito), con uno mismo (rendir cada vez más y mejor), o con los otros (rendir mejor o más que los demás). Es decir, la persona con un fuerte motivo de logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío.

Una manera de identificar la motivación del personal es mediante el clima laboral, que es considerado como la personalidad de la empresa. Así mismo se menciona que el clima laboral se forma por la ordenación de las características propias de la empresa, es decir es el medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad (Cabrera ,1999).

Goncalves (2000) afirma que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.8. La competitividad empresarial

Para una empresa, la competitividad es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores. La competitividad empresarial es una de las herramientas que, en mayor grado, garantiza el éxito sostenido en los mercados nacionales e internacionales.

Algunos de los índices y medidas que suelen tenerse en cuenta a la hora de medir la competitividad en la empresa son los siguientes:

- Eficacia
- Eficiencia
- Productividad
- Rentabilidad
- Calidad

La competitividad de una empresa puede ser entendida de diversas formas, pero en definitiva se trata de vencer a la competencia del sector, utilizando para ello estrategias comerciales y empresariales que le permitan adquirir una posición dominante en dicho mercado.

Para afrontar la competencia las modernas empresas recurren a una serie de estrategias denominadas genéricamente “estrategias competitivas”. El antecedente más directo de estos procedimientos se remonta a los estudios de Porter. En efecto, en 1980, Porter, publicó su libro “Competitive Strategy” (1980), producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Porter (1980) describió la estrategia competitiva,

como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria y que permita superar el desempeño de los competidores”. Estas acciones eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor señaló como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe necesariamente evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor

organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

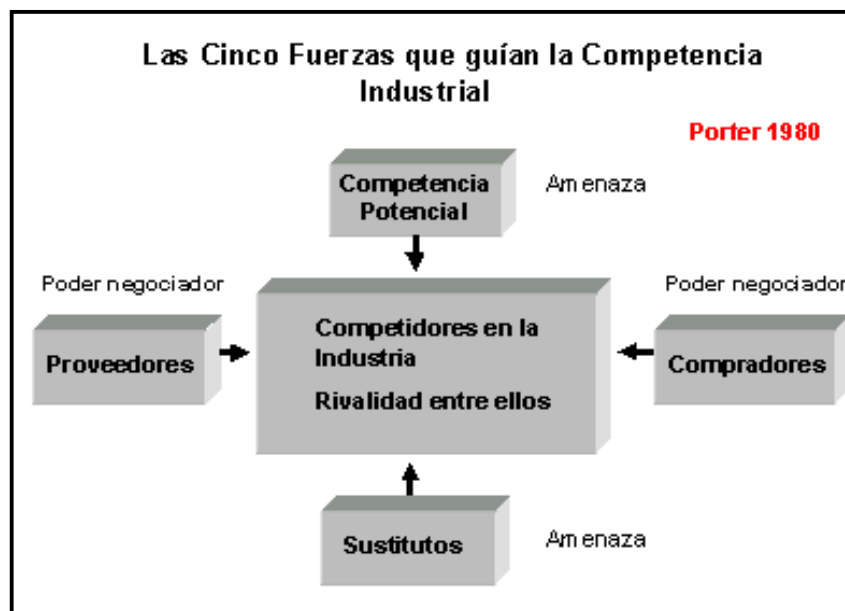


Figura 7: Esquema de competencias

FUENTE: Porter, M. (1980)

Para éste modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor del ámbito que domina la empresa y que le permite, mediante la protección que le da esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter (1980) identificó seis características que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

1. **Economías de Escala:** Sus altos volúmenes le permiten reducir costos y dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. **Diferenciación del Producto:** Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
3. **Inversiones de Capital:** Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Ocurre cuando compañías establecidas tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.
5. **Acceso a los Canales de Distribución:** Si los canales de distribución para un producto están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Para Porter, la mejor estrategia de la empresa se derivaba de haber comprendido bien las **cinco fuerzas competitivas** ya indicadas y actuado en consecuencia. Dentro de este contexto, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo aquella posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos totales bajos
2. La diferenciación
3. El enfoque

El “**liderazgo en costos totales bajos**” fue una estrategia muy popular en la década de los 80 - 90. Consistía, esencialmente, en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Ayala (2008) manifiesta que, por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La “**diferenciación**” fue una estrategia que consistió en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia (ya que un producto altamente diferenciado debería generar una fuerte lealtad de marca), la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio (el cliente así fidelizado estaría dispuesto a asumir los precios).

Hay que precisar que esta estrategia tenía altos costos ya que “diferenciarse” significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Según Ayala (2008) compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El “**enfoque**” fue la tercera estrategia. Consistía, básicamente, en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. Ayala (2008) indica que, The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida.

Las tres estrategias genéricas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

En la actualidad, el éxito de una estrategia empresarial depende de que tan efectivamente la empresa pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la

desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada hace que la empresa espere a la acción del competidor para decidir cómo va a reaccionar. La empresa moderna debe anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, ya que cualquier ventaja es meramente temporal. En una obra posterior, Porter (1990) reconoció que, para las nuevas circunstancias del mercado, las tres estrategias genéricas ya no eran totalmente válidas y que era necesario plantear modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Rodríguez Beltrán (1999) señala que, a partir de los años 90, se revisaron los conceptos sobre gestión administrativa. Michael Porter propuso el concepto de "*cadena de valor*" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional fincada en la cooperación.

Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

Según Porter (1980), las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. Este prestigioso teórico sintetizó las estrategias en tres tipos:

- Liderazgo en costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
- Diferenciación. (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
- Enfoque. (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación)

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter, los teóricos confluyen en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégica, etc., se orientan a gestar una ventaja competitiva: a conquistar en la percepción de un mercado meta la convicción de que la compañía ofrece la mejor relación valor a precio.

2.2.9. Componentes de la competitividad empresarial

a. Productividad

Prokopenko (1991), define a la productividad como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos la productividad es un instrumento de comparación, compara la producción en

diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos.

b. Calidad

Según la norma ISO 9000 (2005), la calidad se define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Según Deming (1989), la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. La definición de Deming (1989) ejemplifica, claramente, que por aquellos años el concepto de calidad hacía hincapié en no solo un producto que el mercado requería; sino, también a que debería ser bajo el costo de producirlo. Por otra parte, la definición moderna de la ISO deja una libertad implícita con respecto a los costes predominando la satisfacción de los requisitos; es decir, que se realice un producto (o servicio) de la manera que se especificó por parte de un cliente (interno o externo).

c. Eficiencia

Según Chiavenato (2004) la eficiencia significa “utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles”. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. Para Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". Según Robbins y Coulter (2005), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". Para Oliveira (2002), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

d. Eficacia

Según Chiavenato (2004), la eficacia “es una medida del logro de resultados". Para Koontz y Weihrich (2004), la eficacia es "el cumplimiento de objetivos". Según Robbins y Coulter (2004), la eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Para Da Silva (2002), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos

el objetivo o resultado". Por su parte, Andrade (2005), define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española (2014) nos brinda el siguiente significado de Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

e. Rentabilidad

La rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes perspectivas de lo que puede incluirse dentro de este término en relación con las empresas; se puede hablar así de rentabilidad desde el punto de vista económico o financiero, o también se puede hablar de rentabilidad social, incluyendo en este caso aspectos muy variados como pueden ser los aspectos culturales, medioambientales, etc., que vienen a configurar los efectos positivos o negativos que una empresa puede originar en su entorno social o natural. Desde el punto de vista económico o financiero, la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Por lo tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción y/o de intercambio (Lizcano y Castello 2004). Rentabilidad es la remuneración que una empresa es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Además es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos. (Díaz 2012).

f. Tipos de rentabilidad

- **Rentabilidad Económica.**

La Rentabilidad Económica (ReturnonAssets) es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la

rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada sol invertido en la empresa (Sánchez 2002).

- **Rentabilidad Financiera**

La Rentabilidad Financiera o rentabilidad del capital propio, es el beneficio neto obtenido por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa. Es la rentabilidad de los socios o propietarios de la empresa (Sánchez 2002).

2.2.10. La competitividad empresarial y los recursos humanos

De la Cruz (2013) señala que la competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ella las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlos. Para lograr esto se necesita que dentro de la empresa exista un eficiente departamento de recursos humanos. Los recursos humanos se encargan de la capacitación, el reclutamiento, selección, todos los cuales son parte importante para la productividad o servicio que quiere dar la organización. Es muy importante saber contratar el personal adecuado, capacitarlo y evaluarlo eficientemente para que pueda laborar de manera exitosa en la empresa.

De la Cruz (2013) precisa que los recursos humanos son una ventaja competitiva porque gracias a ellos se ha podido innovar en las organizaciones y conseguir estrategias de planeación de mediano y largo plazo. Indica que el departamento de recursos humanos está conformado por la selección y reclutamiento, capacitación y evaluación. Estos aspectos determinan que la empresa sea más competitiva y hacen posible que surjan estrategias innovadoras de negocios. Por ejemplo, si una empresa no proporciona la capacitación adecuada hacia sus empleados la empresa no podría ser realmente competente en su entorno socio económico y no podría conseguir los altos requerimientos de la globalización. Este autor concluye señalando que la competitividad y los recursos humanos han sido señalados por expertos como interdependientes. Es decir, han llegado a la conclusión que para que una empresa sea competente necesita tener un buen personal, eficiente, productivo y creativo. En este contexto, señala el autor, la empresa debe motivar a sus empleados para que laboren de la mejor manera posible y así la empresa pueda alcanzar sus objetivos institucionales.

2.3. Conceptos y definiciones

Activo: Bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro

Actitud: Disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular de esta.

Análisis: Procedimiento opuesto a síntesis. Método lógico consistente en separar las diversas partes de un todo.

Aptitud: Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo.

Condiciones de trabajo: Características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos demás útiles existentes en el centro de trabajo. - La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia. - Los procedimientos para la utilización de dichos agentes que influyan en la generación de los riesgos mencionados. - Aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

Capacitación: Proceso planificado, sistemático y organizado, cuyo propósito es desarrollar en los funcionarios los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias), para incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales y profesionales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Clima laboral: Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Competencia: Contienda o rivalidad entre dos o más personas donde cada una de ellas pone

en juego su actitud y competencia técnica para poder demostrar que uno es más competente que otro cuando aspiran la misma cosa.

Competitividad: Capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Compensaciones: Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Efectividad: Equilibrio entre eficacia y eficiencia.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto deseado.

Evaluación: Determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Evaluación por competencias: Necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Funciones: Son el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización.

Gerente: Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Globalización: Complejo proceso mundial, cuya primera característica es la de acelerar el comercio. “Abrir” las fronteras a las exportaciones y a las importaciones, tanto de productos, servicios, como de capital.

Motivación: Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Necesidad: Sensación de carencia, ya sea fisiológica o psicológica, común a todos los seres humanos, independientemente de su cultura y de sus rasgos personales.

Objetivos institucionales: Situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Objetivos individuales: Corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una, maestría.

Políticas de capacitación: Son lineamientos para la ejecución de una acción. Son guías orientadoras que proporcionan limitaciones dentro de las cuales deberá desarrollarse una actividad.

Productividad: Es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.

Puesto: Unidad de la organización compuesta por un conjunto de tareas, funciones y responsabilidades que la diferencian de otros puestos.

Recursos humanos: Departamento dentro de la empresa que es responsable de todas las cosas relacionadas al trabajo. Eso incluye reclutamiento, investigación de antecedentes, selección, contratación, entrenamiento, promoción, pago y despido de empleados y contratados.

Responsabilidad: Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

Rendimiento: Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

Rendimiento laboral: Es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Rotación de personal: El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización.

Tecnología: Conjunto de los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional.

Selección: Elección de una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

Ventaja competitiva: Característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.

Ventaja comparativa: Habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

III. MATERIALES Y METODOS

3.1. Lugar de investigación

- RUC: 20502503180
- Razón Social: NIISA CORPORATION S.A.
- Nombre Comercial: NIISA Corp. S.A.
- Tipo Empresa: Sociedad Anonima
- Condición: Activo
- Fecha Inicio Actividades: 01 / Agosto / 2001
- Actividad Comercial: Venta Mayorista de Alimentos, Bebidas y Tabaco.
- CIU: 51225
- Dirección Legal: Cal. Renee Descartes Nro. 121
- Urbanización: Santa Raquel II Etapa (Ex Calle 1 Mz D Lt 12)
- Distrito / Ciudad: Ate
- Departamento: Lima, Perú

Entre los principales productos que elabora y/o comercializa se encuentran:

- Hojuelas de Quinoa con Cereales enriquecida / fortificada con vitaminas y minerales
- Hojuelas de Quinoa pre cocida y fortificada con vitaminas y minerales
- Hojuelas de Quinoa, Kiwicha y Avena, pre cocidas y enriquecidas con vitaminas y minerales
- Hojuelas de Cereales con Soya, pre cocidos y enriquecidos con vitaminas y minerales
- Hojuelas de cereales (quinoa, cebada, avena y soya) enriquecidos con vitaminas y minerales precocidos
- Leche evaporada entera

- Leche evaporada entera UHT

En el siguiente gráfico se aprecia la ubicación física de la planta central:



Figura 8: Ubicación física de la Planta Central

FUENTE: Elaboración Propia (2018)

La empresa NIISA Corporation S.A. es una prestigiosa empresa industrial dedicada al procesamiento y comercialización de alimentos que interviene en el mercado de Leche evaporada y fresca, Hojuelas de Quinoa, Cereales y otros productos, como importador, productor, envasador y comercializador, contando para ello con infraestructura, experiencia y solidez necesaria para la oportuna entrega, calidad del producto en el lugar requerido y costos competitivos. Esta empresa se encuentra ubicada en la Calle Renee Descartes N°121 Urb. Santa Raquel II etapa, distrito de Ate Vitarte, Provincia de Lima, dedicado exclusivamente al giro del negocio, contando para tal fin con área total de 1900 m².

- **Distribución:**

- *Área de Envasado:* De 200m², comprende primer piso y mezanine, destinado exclusivamente para el envasado de Hojuelas de Cereales, diseñada específicamente para garantizar la calidad Higiénico-Sanitaria de los productos, de acuerdo a normas establecidas.

- *Área para el Procesamiento de Materias Primas:* De 150m², exclusivamente destinado a la producción de alimentos enriquecidos y hojuelas de avena y cereales, la cual cumple con los requisitos y normas que exige el Ministerio de Salud.
- *Área de Materias Primas:* De 300m² destinado para el almacenamiento de materias primas que ingresan al almacén, debidamente acondicionado con parihuelas.
- *Área de Productos Terminados:* De 300m² destinado para el almacenamiento de productos terminados listos para su despacho y comercialización.
- *Área de Materiales de Empaque:* De 50m², para el almacenamiento de materiales de empaque, envolturas, laminas, bolsas y otros para el envasado de productos.
- *Área Administrativa:* 250m², de tres pisos destinada al desarrollo de las actividades administrativas la cual se encuentra separada de la planta por un hall interior.
- *Área de Fumigación:* De 50m² destinada para el tratamiento de los productos perecibles y optimización de los mismos.
- *Área de Carga:* De 140m², destinada para la carga y descarga de los productos.
- *Servicios Higiénicos:* De 3x20m² contando con servicios higiénicos completos para damas, varones y visitantes cumpliendo lo dispuesto en el código sanitario y las normas de seguridad.

En la siguiente figura se aprecia el organigrama general de la empresa:

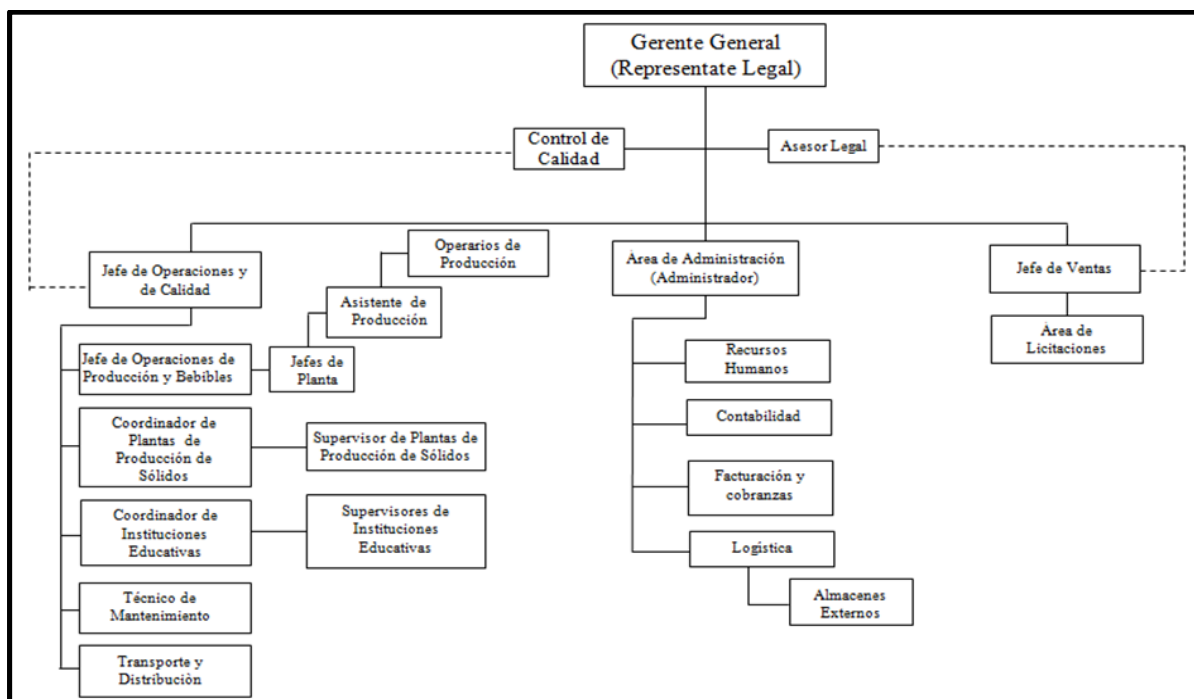


Figura 9: Organigrama General de la empresa NIISA Corporation S.A.

FUENTE: NIISA Corporation S.A.

3.2. Método

El método utilizado fue el método hipotético-deductivo. A través de los siguientes procesos: 1) A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema; 2) Se formula una hipótesis correlativa; 3) A través de un razonamiento deductivo se intenta validar la hipótesis (cualitativamente); 4) Se contrasta o refuta la hipótesis (cuantitativamente).

3.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue explicativo, ya que se buscará explicar las causas que originaron la situación analizada, es decir va a interpretar la realidad del objeto de estudio, explicando el nivel de efectividad entre las variables analizadas. El enfoque de la investigación fue el cuantitativo ya que los cuestionarios tipo Likert proporcionaron puntajes numéricos. Los cuales fueron procesados estadísticamente a fin de comprobar el grado de correlación entre las variables consideradas. El estudio fue de corte transversal ya que los datos de la investigación fueron recogidos en un lugar y momento determinados.

3.4. Nivel de investigación

El nivel de la investigación fue el “correlacional”, teniendo como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, busca establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (cuán correlacionadas están).

Por tanto, el objetivo esencial de la investigación correlacional es determinar cómo se comportará un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, es decir, su objetivo es predecir. Lo que se hace en esta investigación es asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población ya que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones

entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Por esta razón, las puntuaciones obtenidas de los instrumentos aplicados fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS 23 para Windows. A continuación se correlacionaron las mencionadas variables, utilizando para ello el Coeficiente de Correlación Lineal Producto-Momento de Pearson, con la finalidad de establecer si existían relaciones significativas entre ellas.

3.5. Diseño de la Investigación.

La investigación asumió un diseño “no experimental” porque no se manipuló ninguna variable. Fue una investigación de “corte transversal” porque analizó el fenómeno en un lugar y momento determinado.

3.6. Enfoque de la investigación

El enfoque a aplicarse fue el enfoque “cuantitativo” porque los instrumentos que se aplicaron proporcionaron puntajes numéricos los cuales fueron procesados estadísticamente a fin de comprobar el grado de correlación entre las variables consideradas.

3.7. Hipótesis de la investigación

3.7.1. Hipótesis General

La gestión del talento humano influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.

3.7.2. Hipótesis Secundarias

- a. El análisis del puesto influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- b. La selección del personal por competencias influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- c. La capacitación permanente del personal influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- d. La evaluación del personal por competencias influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.
- e. La motivación del personal influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.

3.8. Identificación de variables

3.8.1. Variable independiente (X)

- Gestión del talento humano

Dimensiones

- Análisis de puesto
- Selección de personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Motivación

3.8.2. Variable dependiente (Y)

- Competitividad empresarial

Dimensiones

- Productividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Rentabilidad

3.9. Operacionalización de las variables

Variable "X	Dimensión	Indicador	Fuente	Técnicas e instrumentos	Nivel de medición
<p>Gestión del talento humano (Independiente)</p> <p>Se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato)</p>	Análisis de puesto	Proceso de diseño de puesto	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Selección	Proceso de Selección	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Capacitación	Proceso de Capacitación	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Evaluación del Desempeño	Proceso de Evaluación del Desempeño	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Motivación	Proceso de Motivación	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal

Continuación...

Variable Dependiente “Y”	Dimensión	Indicador	Fuente	Técnicas e instrumentos	Nivel de medición
<p>Competitividad empresarial</p> <p>Es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa (Mintzberg)</p>	Productividad	Aumento de la productividad	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Eficacia	<p>Mejora de su imagen institucional en sus clientes.</p> <p>Disminución de los tiempos de elaboración.</p> <p>Disminución de errores en el servicio.</p> <p>Disminución de los tiempos de espera del cliente.</p> <p>La mejora de los ingresos por ventas.</p> <p>Mejora de la calidad del servicio.</p> <p>Mejora de la calidad del producto.</p>	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Calidad	Satisfacción con el servicio por parte del cliente y la empresa	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Eficiencia	<p>Disminución de los tiempos de elaboración.</p> <p>Costos de producción</p> <p>Disminución de los tiempos de espera del cliente.</p>	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal
	Rentabilidad	Aumento de inversiones	Personal Administrativo	Por medio de encuestas	Ordinal

3.10. Población y muestra

La población de la investigación estuvo conformada por 128 trabajadores, y una muestra por criterio a todo el personal que labora en el Área de Administración en la unidad central de la empresa “NIISA Corporation S.A.” que tiene en dicha unidad un total de 54 personas (28 mujeres y 26 hombres).

La unidad de observación fue el trabajador del Área de Administración de la empresa “NIISA Corporation S.A”. El criterio de inclusión será ser trabajador activo de la mencionada empresa. El criterio de exclusión será no ser trabajador activo de la mencionada empresa.

Esta población se distribuye según el siguiente cuadro:

Tabla 2: Distribución de la población

Personal	Cantidad	%
Recursos Humanos	12	22,22%
Contabilidad	7	12,96%
Facturación y Cobranzas	12	22,22%
Logística	13	24,07%
Almacenes Externos	10	18,52%
TOTAL	54	100%

FUENTE: Elaboración propia

Esta distribución se puede apreciar en el siguiente gráfico:

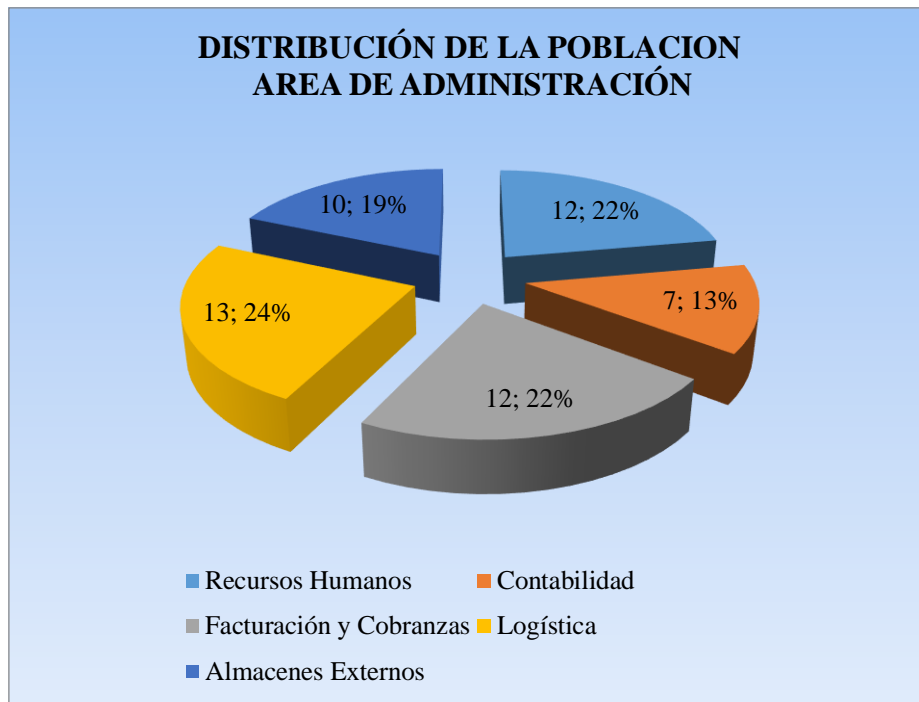


Figura 10: Distribución de la población

FUENTE: Elaboración propia

3.11. Elección del método de selección de la muestra

En base a que la población del estudio era “finita” (54) y que, de aplicarse un muestreo de tipo probabilístico, la muestra resultaría muy reducida, se decidió aplicar un “muestreo no probabilístico” que es un muestreo en el cual es el investigador el que decide, según su propio criterio el tamaño de la muestra, de acuerdo a las características en común con la población.

3.12. Obtención del tamaño de la muestra

Se utilizó como muestra a la totalidad de la población del Área de Administración (54 personas).

3.13. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se empleó en la presente investigación fue la “observación por encuesta”. La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de

procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Complementariamente, la observación por encuesta, consiste en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

Los instrumentos que específicamente se utilizaron en la investigación fueron dos cuestionarios tipo Likert de 44 ítems (5 dimensiones), para la variable de gestión del talento humano, ver anexo 1, pág. 144 y el segundo cuestionario de 12 ítems (5 dimensiones) para la variable de competitividad, ver anexo 2, pág. 146, ambos cuestionarios con afirmaciones positivas proporcionaron puntajes numéricos del 1 al 4 (escala de actitudes con la siguiente alternativa de puntos totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo). Los cuestionarios fueron elaborados expresamente para evaluar las variables consideradas en el estudio mediante marcos conceptuales, objetividad y entrevistas a profundidad para delimitar los límites del constructo, enlistar los temas para formular los ítems, las entrevistas fueron realizadas al jefe de personal. Estos instrumentos fueron respondidos por el personal del Área de Administración de la empresa. Ambos cuestionarios antes de ser aplicados definitivamente fueron sometidos a estudios de validez aplicando el criterio de expertos por medio de 3 expertos en el área y a estudios de confiabilidad utilizando la Prueba Alpha de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,987	44

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	12

3.14. Técnicas de recopilación de los datos

Se llevaron a cabo los siguientes procedimientos para la recopilación de los datos:

1. Se coordinó con los responsables de la empresa para el acceso y la aplicación de los instrumentos.
2. Se aplicaron los instrumentos a una muestra del personal de administración para calcular su confiabilidad.
3. Se aplicaron los instrumentos al personal de administración en el mes de Abril del año 2018.
4. Se calificaron los cuestionarios aplicados.
5. Las puntuaciones obtenidas fueron importadas del Microsoft Excel al Programa Estadístico SPSS V. 23 para los análisis estadísticos del caso. Ver anexo 4, pág. 154.
6. Se llevaron a cabo los procedimientos estadísticos del caso y se comprobarán o no las hipótesis planteadas.
7. Se efectuaron los análisis de resultados y se plantearán las respectivas conclusiones y se formularán las recomendaciones pertinentes.

3.15. Técnicas para el procesamiento de los datos

Como el nivel de la investigación es el correlacional se aplicó para la contrastación de las hipótesis el análisis de correlación. El Coeficiente de Correlación expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. El Coeficiente de Correlación, puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo (la asociación de las variables no tiene valor estadístico)". El valor del coeficiente oscila entre 0 a 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Para el ingreso de los datos se construyó una matriz de datos de la siguiente manera:

	Gestión del Talento (S ₁)	Competitividad (S ₂)
O ₁	R ₁	R ₂
⋮		
O ₁₆₀	R _{160/1}	R _{160/2}

Figura 11: Matriz de Ingreso de datos

FUENTE: Elaboración propia

En donde O son las "unidades de análisis", es decir, la muestra a los que se le aplicarán el cuestionario sobre la Gestión del Talento (S₁) y Competitividad (S₂). La letra "R" se refiere a los valores obtenidos en ambas variables.

Estadística Descriptiva

a. Fórmula de la Media (Medida de Tendencia Central):

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

b. Fórmula de la varianza poblacional (Medida de Variabilidad):

$$s^2 = \frac{\sum (X - \mu)^2}{N}$$

3.16. Análisis e interpretación de la información

Los resultados fueron analizados e interpretados basándose en la contrastación de las hipótesis planteadas con los hallazgos del procesamiento estadístico. Las hipótesis se consideraron comprobadas si las correlaciones obtenidas eran positivas y significativas a un nivel de $p: 0.01$. Asimismo se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

3.17. Regla de decisión para la contrastación de hipótesis

- Si el nivel de significación Sig.(bilateral) no es menor que “ $p:0.01$ ” , rechazar hipótesis general.
- Si el nivel de significación Sig.(bilateral) es menor que “ $p:0.01$ ” , no rechazar hipótesis general.
- Si el nivel de significación Sig.(bilateral) no es menor que “ $p:0.01$ ” , rechazar hipótesis secundarias.
- Si el nivel de significación Sig.(bilateral) es menor que “ $p:0.01$ ” , no rechazar hipótesis secundarias.

IV. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Resultados

4.1.1. Influencia del análisis de puestos en la competitividad empresarial

La descripción de cargos es una fuente de información importante para la gestión del talento humano, puesto que, es necesaria para la selección, la capacitación, la carga de trabajo, los incentivos y la administración de los salarios. Ello al ser aplicado en la empresa NIISA Corporation S.A. ha permitido determinar las funciones y atribuciones que conforman los cargos de la misma considerando cuatro áreas de requisitos básicos: intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; lo cual ha permitido analizar los cargos de manera objetiva; desarrollando datos ocupacionales relativos a ellos, cualidades necesarias para ocuparlos y características del ocupante, que han servido de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios y asignar trabajadores a las áreas de la empresa. Ello asegura fundamentalmente la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los colaboradores ya que saben qué hacer y cómo hacerlo asegurándole competitividad en el mercado. En este sentido, en la tabla 3 a continuación se aprecia las medidas de tendencia central y de dispersión del Análisis de puesto

Tabla 3: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable Análisis de puesto

Estadísticos		
Análisis de Puesto		
N	Válido	54
	Perdidos	0
Media		14,02
Mediana		15,00
Moda		15
Desviación estándar		3,483
Mínimo		6
Máximo		19

FUENTE: Elaboración propia.

a. Interpretación de los estadísticos del análisis de puesto

El punto de equilibrio de la variable análisis de puesto para la empresa NIISA Corporation S.A sería 14,019, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los 54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana nos indica que el 50% de los datos de la variable análisis de puesto para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 15 y el 50% de los datos es menor o igual a 15. El dato de más alta frecuencia de la variable de análisis de puesto es 15 para la empresa NIISA Corporation S.A. La “S” de la variable análisis de puesto para la empresa NIISA Corporation S.A es 3.483 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable análisis de puesto es de 6 y el de mayor puntaje es de 19.

En la figura 12 siguiente, se aprecia los estadísticos encontrados con su respectivo diagrama de cajas, se aprecia los valores de la variable Análisis de puesto de la investigación:

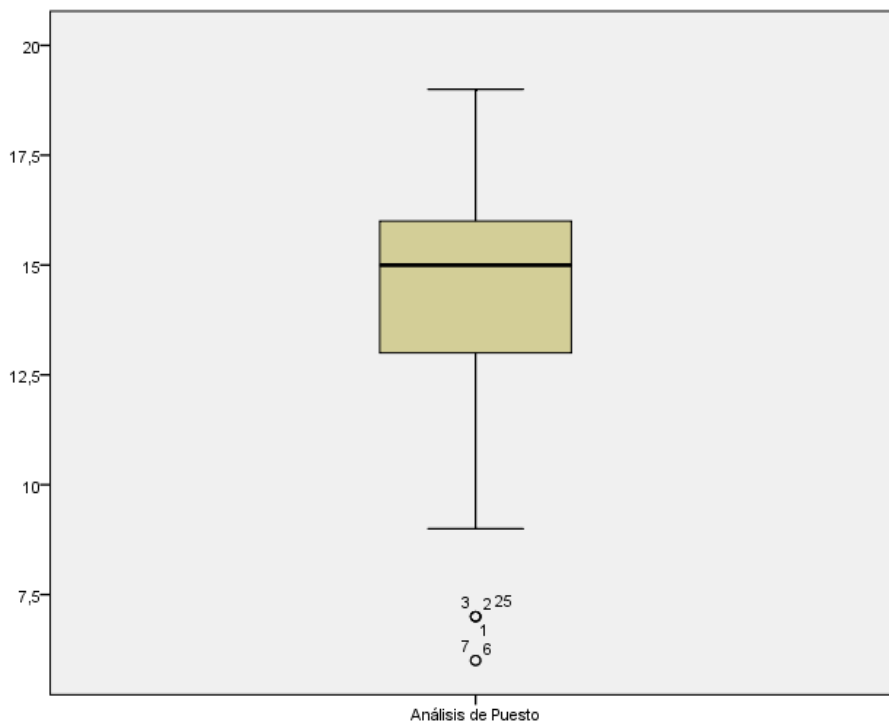


Figura 12: Diagrama de caja de la variable Análisis de Puesto

FUENTE: Elaboración propia.

Disponiendo de los datos de la variable ingresados en el programa SPSS 23 se solicita al programa el diagrama de caja correspondiente a la variable Análisis de Puesto. Se aprecia, en los extremos el puntaje máximo (extremo superior) y el puntaje mínimo (extremo inferior). La línea media que divide la caja corresponde a la mediana o cuartil 50. La línea superior de la caja corresponde al cuartil 75. La línea inferior de la caja corresponde al cuartil 25. Se han encontrado puntuaciones atípicas. La parte inferior de la caja es mayor que la superior, ello quiere decir que los resultados de la encuesta en la variable del análisis de puesto están más dispersos que entre el 50% y el 75%. El bigote inferior ($X_{mín}$, Q1) es más largo que el superior (Q3, $X_{máx}$); por ello el 25% de los resultados menores de la variable están más dispersos que el 25% de los mayores. Para estos datos ordenados, el rango intercuartil es 3.5 ($16.25 - 12.75 = 3.5$). Es decir, el 50% intermedio de los datos está entre 12.75 y 16.25.

A continuación se aprecia la tabla de frecuencias y el diagrama de barras de la variable análisis de puesto de la investigación:

Tabla 4: Frecuencias del análisis de puesto

		Análisis de puestos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	11,1	11,1	11,1
	Desacuerdo	7	13,0	13,0	24,1
	De acuerdo	28	51,9	51,9	75,9
	Totalmente de acuerdo	13	24,1	24,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

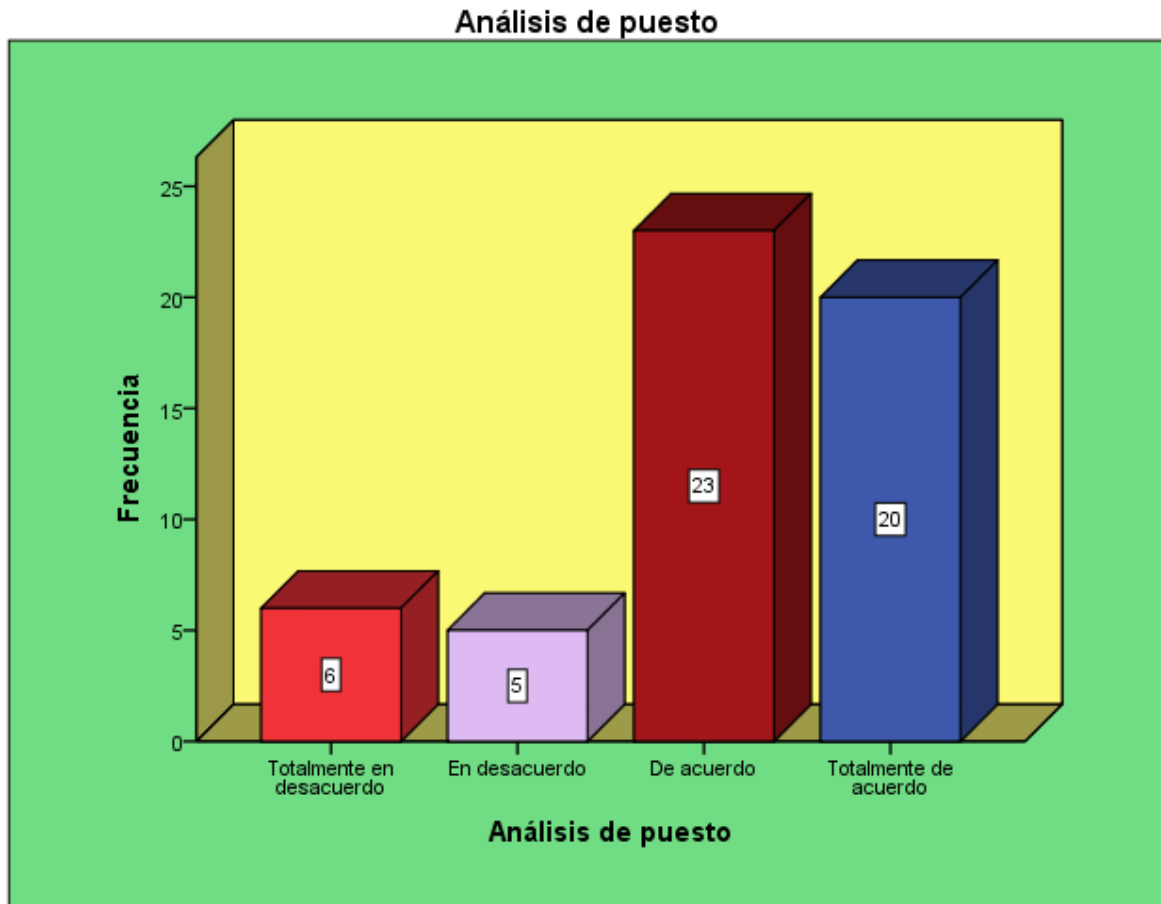


Figura 13: Diagrama de barras del Análisis de puesto

FUENTE: Elaboración propia

- **Interpretación:** Según se puede apreciar en la figura 13: De un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 23 encuestados manifiestan estar: De acuerdo con el análisis de puesto, 20 manifiestan que están Totalmente de acuerdo, 5 en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo. De este modo se observa que, el mayor número de trabajadores 43, equivalente al 76 por ciento, manifiestan estar de acuerdo de cómo se lleva a cabo el análisis de puesto.

Ello evidencia, que en la empresa NIISA se viene desarrollando un adecuado análisis de puesto logrando descripciones de puestos bien elaboradas lo que coadyuva a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos de política de recursos humanos como remuneraciones, selección y contratación, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de los recursos humanos.

Asimismo, en la Tabla 5 siguiente se presenta la correlación encontrada entre las variables análisis de puesto y la competitividad empresarial:

Tabla 5: Correlación entre la variable análisis de puesto y la competitividad empresarial

Correlaciones			
		Análisis de Puesto	Competencia empresarial
Análisis de Puesto	Correlación de Pearson	1	,590**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Competencia empresarial	Correlación de Pearson	,590**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

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

FUENTE: Elaboración propia.

- **Toma de decisión:** La correlación encontrada es de 0.59, por lo que sí existe relación entre las variables, el grado de afinidad es de una correlación moderada y positiva, como informa la Tabla del SPSS (**) esta correlación es altamente significativa por estar a un nivel menor de p: 0.01 con un nivel de sig. (bilateral) de .000. En tal caso decimos que la hipótesis específica 1 ha sido contrastada al nivel de significancia de 0.01, lo cual nos quiere decir que tal hipótesis tiene una probabilidad 0.01 de ser falsa.
- **Interpretación:** Estos resultados constatan una estrecha relación entre ambas variables, lo cual implica que al aumentar el valor de una variable aumenta correlativamente el valor de la otra variable. Es decir, al aumentar la variable análisis de puesto aumenta progresivamente la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. Como la correlación de la gestión del talento humano y la competitividad empresarial es de 0.59, significa que $0.59^2=0.3481$. Puede interpretarse como que un 34.81% de la competitividad de la empresa es debido a la gestión del talento humano, o más bien, que la gestión del talento humano y la competitividad empresarial comparten un 34.81% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la gestión del talento humano como la competitividad de la empresa ponen en juego un 34.81% de habilidades comunes.

A continuación de modo similar, ello se corrobora gráficamente en el diagrama de dispersión de la figura 14. En la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación

producto momento de Pearson entre las variables análisis de puesto y la competitividad empresarial se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de la variable análisis de puesto se incrementa correlativamente el valor de la otra variable competitividad empresarial.

La Figura 14 muestra la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables análisis de puesto y la competitividad empresarial. En esta figura se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de una variable (análisis de puesto) se incrementa correlativamente el valor de la otra variable (competitividad empresarial). En esta figura, se observa también el comportamiento de los datos de los resultados de los cuestionarios con una relación lineal positiva (directamente proporcional) y con una fuerza de relación moderada.

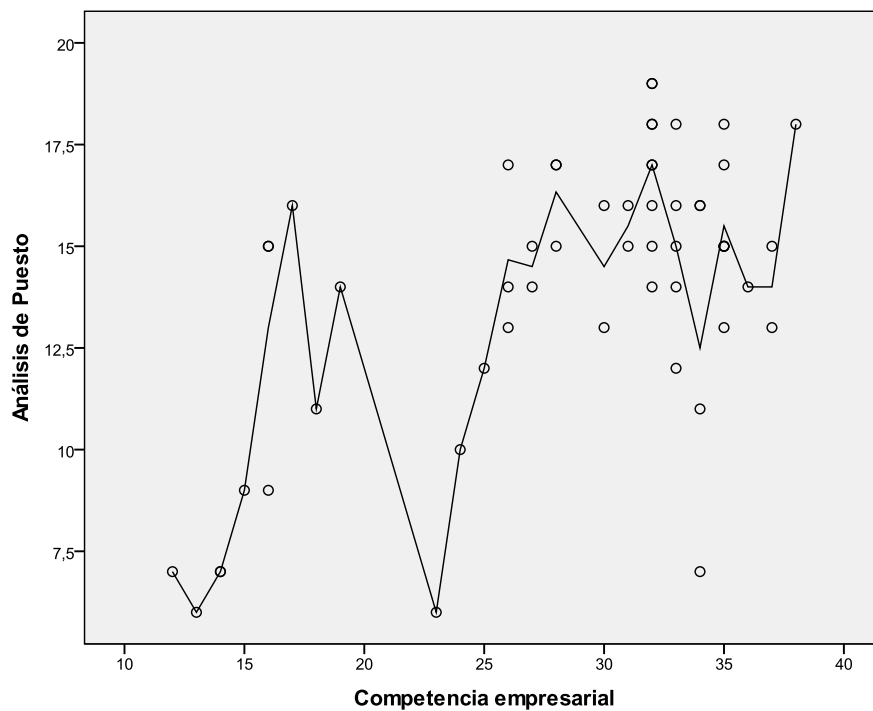


Figura 14: Línea de dispersión correspondiente a la correlación entre las variables análisis de puesto y competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.

FUENTE: Elaboración propia.

Consecuentemente, lo anteriormente expuesto corrobora la hipótesis específica 1 que afirma que: *“El análisis del puesto influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.”*

4.1.2. Influencia de la selección del personal por competencias en la competitividad empresarial

Para poder contar con los trabajadores más competentes en el ramo de su actividad la empresa NIISA Corporation S.A. se perfeccionó el proceso de selección de personal de tal modo de seleccionar los candidatos más idóneos para sus cargos específicos, de acuerdo a su potencial y capacidad de adaptación laboral. Ello ha permitido a la empresa hacer esta selección de manera objetiva, asegurando fundamentalmente la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los colaboradores al generar retroalimentación.

Tabla 6: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable selección de personal

Estadísticos		
Selección de personal		
N	Válido	54
	Perdidos	0
Media		21,19
Mediana		18,00
Moda		18
Desviación estándar		8,578
Mínimo		11
Máximo		39

FUENTE: Elaboración propia.

a. Interpretación de los estadísticos de la selección del personal

El punto de equilibrio de la variable selección del personal para la empresa NIISA Corporation S.A sería 21,185, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los 54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana nos indica que el 50% de los datos de la variable de selección del personal para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 18 y el 50% de los datos es menor o igual a 18. El dato de más alta

frecuencia de la variable selección de personal es 18 para la empresa NIISA Corporation S.A. La “S” de la variable selección de personal para la empresa NIISA Corporation S.A es 8,578 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable selección del personal es de 11 y el de mayor puntaje es de 39.

A continuación, en la figura 15 se aprecia los estadísticos encontrados con su respectivo diagrama de cajas, se aprecia los valores de las variables de la investigación:

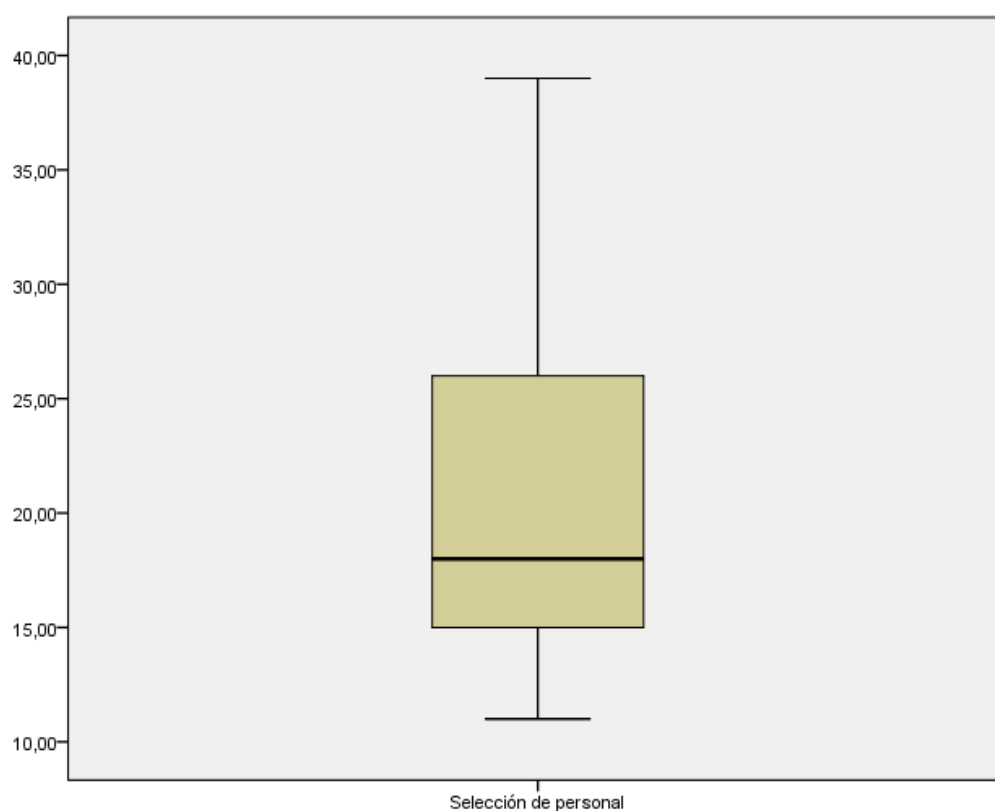


Figura 15: Diagrama de caja de la variable Selección de Personal

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 15 anterior, se aprecia, en los extremos el puntaje máximo (extremo superior) y el puntaje mínimo (extremo inferior). La línea media que divide la caja corresponde a la mediana o cuartil 50. La línea superior de la caja corresponde al cuartil 75. La línea inferior de la caja corresponde al cuartil 25. No se han encontrado puntuaciones atípicas. La parte superior de la caja es mayor que la inferior, ello quiere decir que los resultados de la encuesta en la variable de la selección del personal están más dispersos que entre el 25% y el 50%. El

bigote inferior ($X_{\text{mín}}$, Q1) es más corto que el superior (Q3, $X_{\text{máx}}$); por ello el 25% de los resultados menores de la variable están más concentrados que el 25% de los mayores. Para estos datos ordenados, el rango intercuartil es 11.25 ($26.25 - 15 = 11.25$). Es decir, el 50% intermedio de los datos está entre 26.25 y 11.25.

A su vez, en la tabla 7 siguiente, se aprecia las frecuencias y el diagrama de barras de la variable de la investigación:

Tabla 7: Frecuencias de Selección del personal

Selección de personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	24	44,4	44,4	44,4
	Desacuerdo	16	29,6	29,6	74,1
	De acuerdo	2	3,7	3,7	77,8
	Totalmente de acuerdo	12	22,2	22,2	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

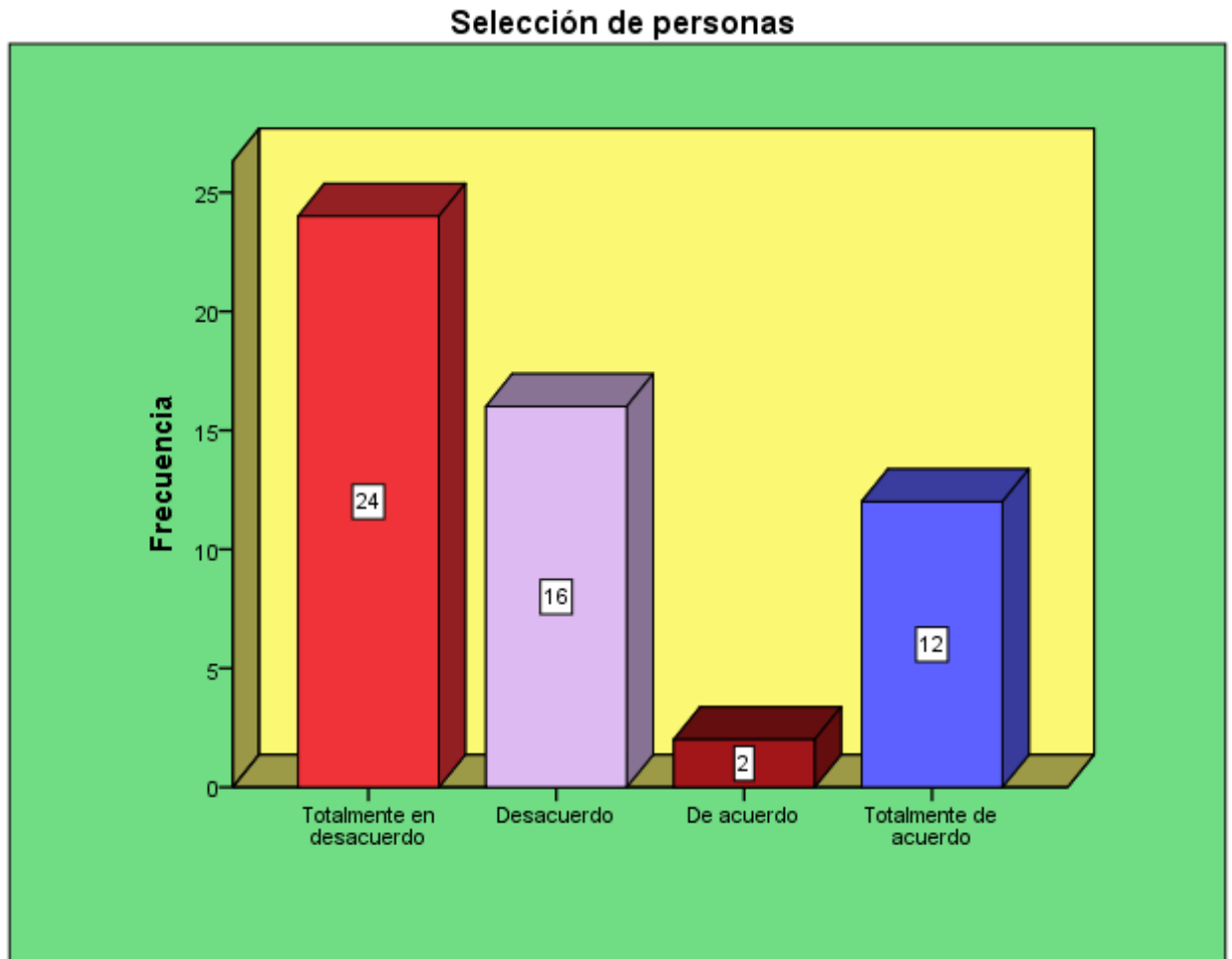


Figura 16: Diagrama de barras de Selección de personal

FUENTE: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Según se puede apreciar en la figura 16 anterior, de un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración de la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 24 encuestados manifiestan estar: Totalmente en desacuerdo y 16 encuestados manifiestan que están en desacuerdo con la selección del personal. Por consiguiente se observa que, el mayor número de trabajadores 40, equivalente al 74 por ciento, manifiestan su desacuerdo respecto a cómo se lleva a cabo la selección de personal.

Ello evidencia, que en la empresa NIISA no se ha venido desarrollando una adecuada selección de personal, que permiten alcanzar decisiones de contratación más acertadas y justas, toda vez que, no siempre se obtiene información fidedigna, o útil acerca de los candidatos después de dedicar mucho tiempo y dinero a pasar pruebas, y celebrar entrevistas. Por consiguiente, la selección por competencias puede mejorar la calidad de las decisiones

de selección, ayudando a la empresa a superar los errores frecuentes cometidos al seleccionar recursos humanos en la empresa.

Esto se aprecia en la Tabla 8 siguiente en la que se muestra la correlación encontrada entre las variables selección de personal por competencias y la competitividad empresarial.

Tabla 8: Correlación entre la variable selección de personal por competencias y la competitividad empresarial

Correlaciones			
		Selección de personal	Competencia empresarial
Selección de personal	Correlación de Pearson	1	,436**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	54	54
Competencia empresarial	Correlación de Pearson	,436**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	54	54

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

FUENTE: Elaboración propia.

- **Toma de decisión:** La correlación encontrada es de 0.436, por lo que sí existe relación entre las variables, el grado de afinidad es de una correlación moderada y positiva, como informa la Tabla del SPSS (**) esta correlación es altamente significativa por estar a un nivel menor de p: 0.01 con un nivel de sig. (bilateral) de .000. En tal caso decimos que la hipótesis específica 2 ha sido contrastada al nivel de significancia de 0.01, lo cual nos quiere decir que tal hipótesis tiene una probabilidad 0.01 de ser falsa.

- **Interpretación:** Estos resultados constatan una estrecha relación entre ambas variables, lo cual implica que al aumentar el valor de una variable aumenta correlativamente el valor de la otra variable. Es decir, al aumentar la variable selección de personal por competencias aumenta progresivamente la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. Como la correlación de la gestión del talento humano y la competitividad empresarial es de 0.436, significa que $0.436^2=0.1901$. Puede interpretarse como que un 19.01% de la competitividad de la empresa es debido a la gestión del talento humano, o más bien, que la gestión del talento humano y la competitividad empresarial comparten un 19.01% de elementos, o lo que es lo mismo,

tanto la gestión del talento humano como la competitividad de la empresa ponen en juego un 19.01% de habilidades comunes.

De modo similar, ello se corrobora gráficamente en el diagrama de dispersión de la figura 17 de la página siguiente. En la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables selección del personal y la competitividad empresarial se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de la variable selección del personal se incrementa correlativamente el valor de la otra variable competitividad empresarial.

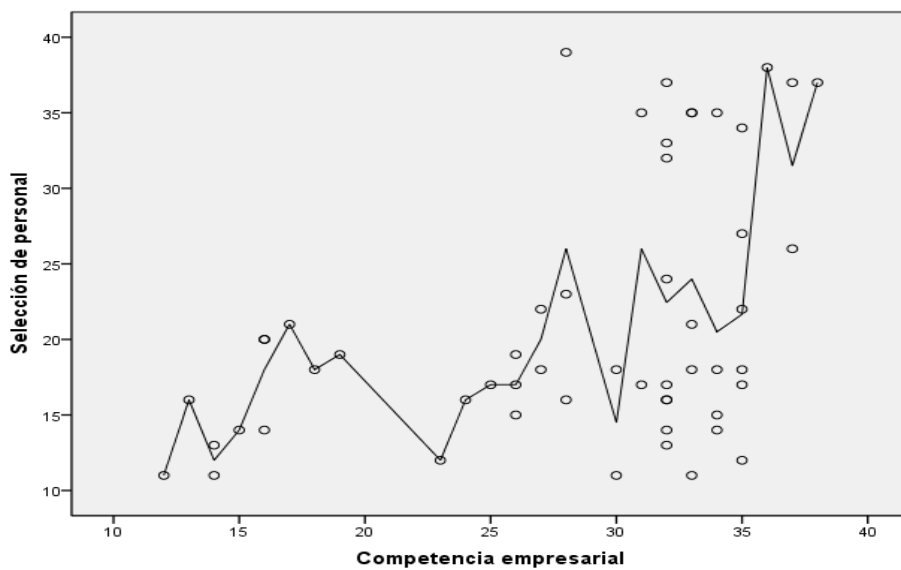


Figura 17: Línea de dispersión correspondiente a la correlación entre las variables selección de personal por competencias y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 17 anterior, se muestra la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables selección de personal por competencias y la competitividad empresarial. En esta figura se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de una variable (selección del personal) se incrementa correlativamente el valor de la otra variable (competitividad empresarial). Asimismo, en la Figura 17, se observa el comportamiento de los datos de los resultados de los cuestionarios con una relación lineal positiva (directamente proporcional) y con una fuerza de relación moderada.

Ello permite afirmar que la hipótesis específica 2: “La selección del personal por competencias influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.” queda comprobada.

4.1.3. Influencia de la capacitación en la competitividad empresarial

La capacitación por competencias involucra al trabajador para que este sea capaz de sobrellevar con más afectación las actividades de su propio trabajo, desarrollando y multiplicando sus habilidades y conocimientos. Ello al ser aplicado en la empresa NIISA Corporation S.A ha permitido mejorar la identificación del personal con los objetivos puesto de trabajo, elevando la moral, creación de mejor imagen de la empresa y su relación con los jefes. De este modo, la empresa asegura fundamentalmente la productividad y calidad de los procesos de la empresa.

Tabla 9: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable Capacitación del personal

Estadísticos		
Capacitación de personal		
N	Válido	54
	Perdidos	0
Media		22,20
Mediana		21,00
Moda		18
Desviación estándar		6,534
Mínimo		11
Máximo		35

FUENTE: Elaboración propia

a. Interpretación de los estadísticos de la capacitación del puesto

El punto de equilibrio de la variable capacitación del personal para la empresa NIISA Corporation S.A sería 22,204, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los 54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana nos indica que el 50% de los datos de la variable de capacitación del personal para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 21 y el 50 % de los datos es menor o igual a 21. El dato de más alta frecuencia de la variable capacitación de personal es 18 para la empresa NIISA Corporation S.A. La “S” de la variable capacitación de personal para la empresa NIISA

Corporation S.A es 6,534 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable capacitación de personal es de 11 y el de mayor puntaje es de 35.

A su vez, en la figura 18 a continuación, se aprecia los estadísticos encontrados con su respectivo diagrama de cajas, se aprecia los valores de las variables de la investigación:

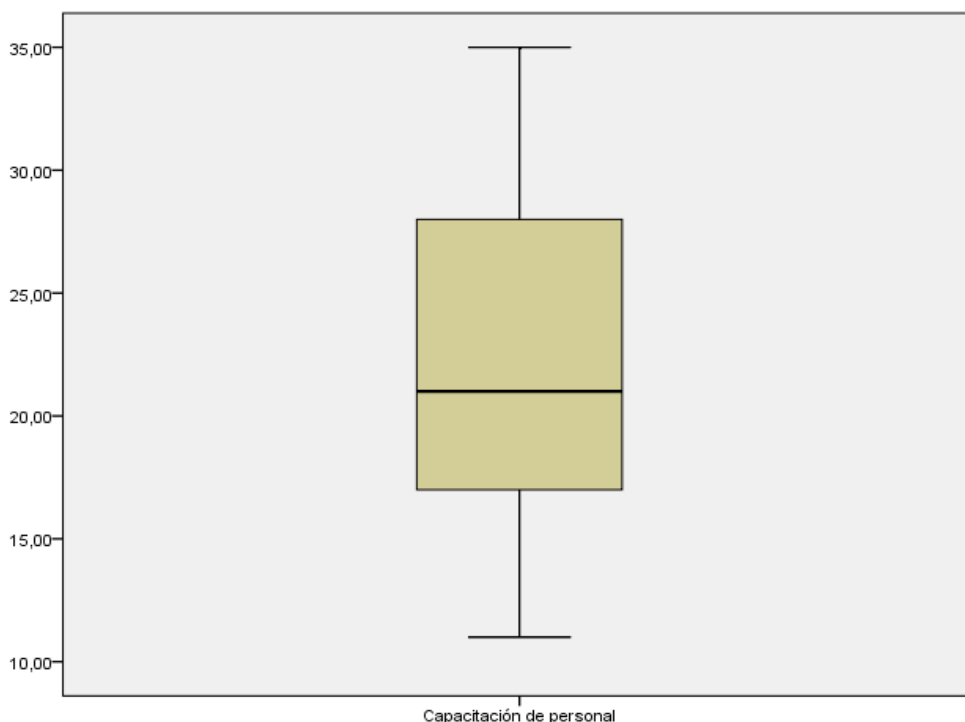


Figura 18: Diagrama de caja de la variable Capacitación

FUENTE: Elaboración propia.

En la figura 18 anterior, se aprecia, en los extremos el puntaje máximo (extremo superior) y el puntaje mínimo (extremo inferior). La línea media que divide la caja corresponde a la mediana o cuartil 50. La línea superior de la caja corresponde al cuartil 75. La línea inferior de la caja corresponde al cuartil 25. No se han encontrado puntuaciones atípicas. La parte superior de la caja es mayor que la inferior, ello quiere decir que los resultados de la encuesta en la variable de la capacitación del personal están más dispersos que entre el 25% y el 50%. El bigote inferior (X_{\min} , Q1) es más corto que el superior (Q3, X_{\max}); por ello el 25% de los resultados menores de la variable están más concentrados que el 25% de los mayores.

Para estos datos ordenados, el rango intercuartil es 11 ($28-17 = 11$). Es decir, el 50% intermedio de los datos está entre 28 y 17.

En la tabla 10 y en la figura 19 siguientes, se aprecia las frecuencias y el diagrama de barras de la variable de la investigación:

Tabla 10: Frecuencias de Capacitación del personal

Capitación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0	13,0
Desacuerdo	20	37,0	37,0	50,0
De acuerdo	21	38,9	38,9	88,9
Totalmente de acuerdo	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

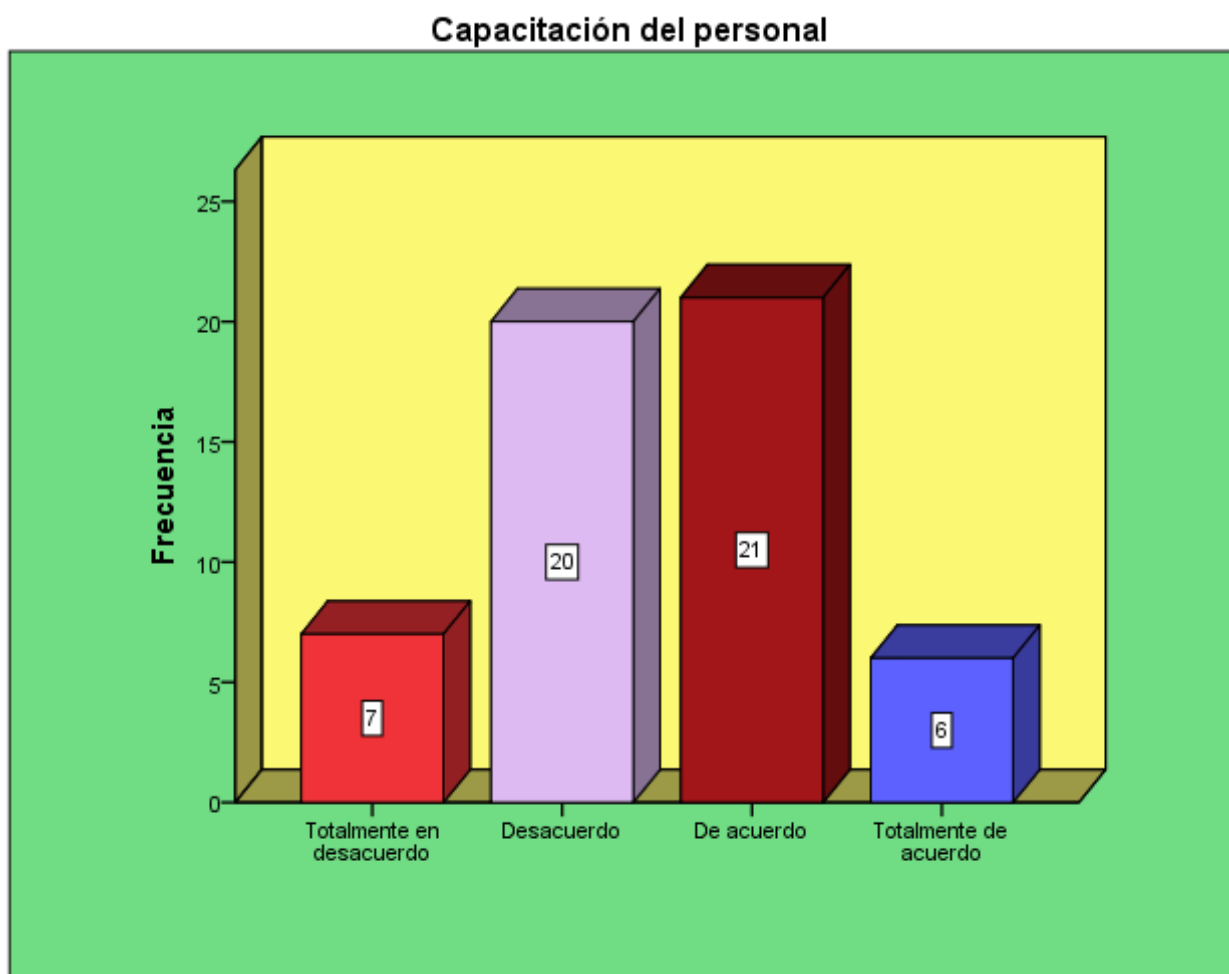


Figura 19: Diagrama de barras de Capacitación del personal

FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación: Según se puede apreciar en la figura 19 anterior que, de un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración de la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 6 de ellos manifiestan estar: totalmente de acuerdo y 21 están: De acuerdo con la capacitación del personal. Por otro lado, 20 manifiestan que están en desacuerdo y 6 en total desacuerdo con la capacitación del personal. Consecuentemente, la mitad de ellos: 27, equivalente al 50 por ciento, consideran estar de acuerdo con la forma como la empresa, la empresa NIISA Corporation S.A está llevando a efecto la capacitación de personal.

A continuación, en la Tabla 11 se presenta la correlación encontrada entre las variables capacitación permanente del personal y la competitividad empresarial.

Tabla 11: Correlación entre la variable capacitación permanente del personal y la competitividad empresarial

		Correlaciones	
		Capacitación de personal	Competencia empresarial
Capacitación de personal	Correlación de Pearson	1	,597**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Competencia empresarial	Correlación de Pearson	,597**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

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

FUENTE: Elaboración propia.

- **Toma de decisión:** La correlación encontrada es de 0.597, por lo que sí existe relación entre las variables, el grado de afinidad es de una correlación moderada y positiva, como informa la Tabla del SPSS (**) esta correlación es altamente significativa por estar a un nivel menor de p: 0.01 con un nivel de significación (bilateral) de .000. En tal caso, puede decirse que la hipótesis específica 2 ha sido contrastada al nivel de significancia de 0.01, lo cual nos quiere decir que tal hipótesis tiene una probabilidad 0.01 de ser falsa.

- **Interpretación:** Estos resultados constatan una estrecha relación entre ambas variables, lo cual implica que al aumentar el valor de una variable aumenta correlativamente el valor de la otra variable. Es decir, al aumentar la variable capacitación permanente del personal aumenta progresivamente la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. Como la correlación de la gestión del talento humano y la competitividad empresarial es de 0.597, significa que $0.597^2=0.3564$. Puede interpretarse como que un 35.64% de la competitividad de la empresa es debido a la gestión del talento humano, o más bien, que la gestión del talento humano y la competitividad empresarial comparten un 35.64% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la gestión del talento humano como la competitividad de la empresa ponen en juego un 35.64% de habilidades comunes.

De modo similar en la figura 20 siguiente, ello se corrobora gráficamente en el diagrama de dispersión. En la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables selección del personal y la competitividad

empresarial se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de la variable selección del personal se incrementa correlativamente el valor de la otra variable competitividad empresarial.

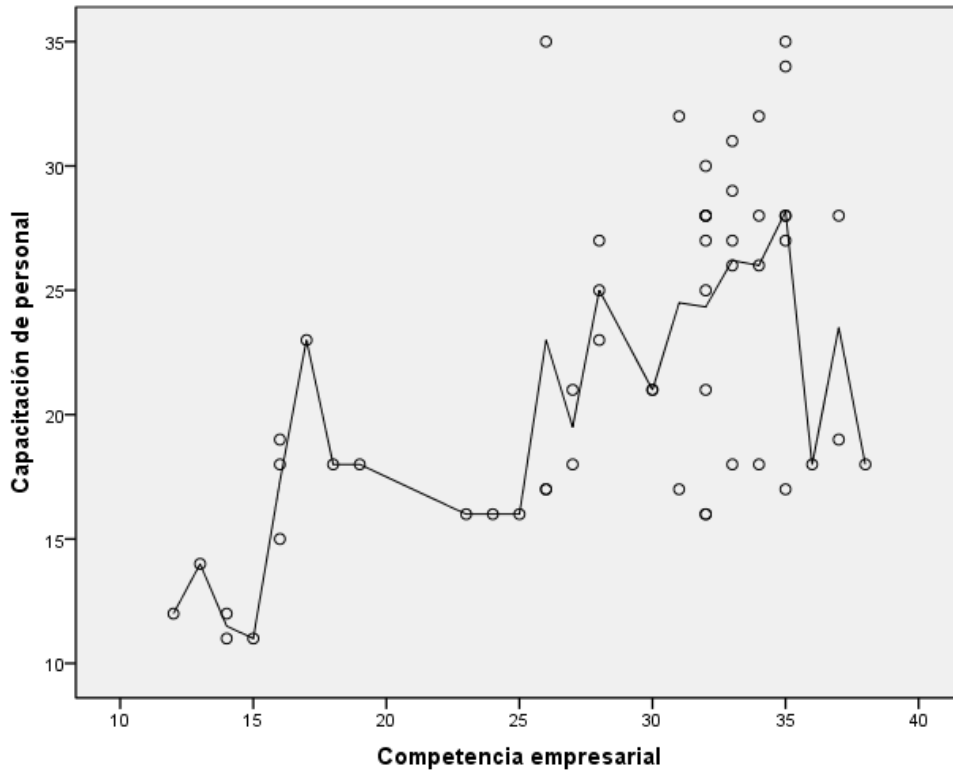


Figura 20: Línea de dispersión correspondiente a la correlación entre las variables capacitación permanente del personal y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 20 anterior, se observa la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables selección de personal por competencias y la competitividad empresarial. En esta figura se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de una variable (capacitación permanente) se incrementa correlativamente el valor de la otra variable (competitividad empresarial). De modo similar, en la Figura 20, se ve también el comportamiento de los datos de los resultados de los cuestionarios con una relación lineal positiva (directamente proporcional) y con una fuerza de relación moderada.

Por consiguiente, puede afirmarse que la hipótesis específica 3: “*La capacitación permanente del personal influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.*” queda comprobada.

4.1.4. Influencia de la evaluación del desempeño por competencias en la competitividad empresarial

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se valora el rendimiento de los cargos de cada uno de los trabajadores, es decir se refiere a la necesidad de aplicar instrumentos antes, durante y después de las actividades del trabajador. Ello al ser aplicado en la empresa NIISA Corporation S.A. ha permitido obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen los trabajadores sus actividades. Por lo tanto; se asegurarán los buenos resultados en los distintos procesos de la gestión del talento humano.

Tabla 12: Medidas de Tendencia Central y de Dispersión de la variable Evaluación del desempeño por competencias

Estadísticos		
Evaluación del desempeño		
N	Válido	54
	Perdidos	0
Media		20,87
Mediana		18,00
Moda		17 ^a
Desviación estándar		7,865
Mínimo		11
Máximo		39

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

FUENTE: Elaboración propia.

a. Interpretación de los estadísticos de la evaluación de desempeño por competencias

El punto de equilibrio de la variable evaluación de desempeño para la empresa NIISA Corporation S.A sería 20,87, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los

54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana nos indica que el 50% de los datos de la variable de evaluación de desempeño para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 18 y el 50% de los datos es menor o igual a 18. El dato de más alta frecuencia de la variable evaluación de desempeño es 17 para la empresa NIISA Corporation S.A. La “S” de la variable evaluación de desempeño para la empresa NIISA Corporation S.A es 7,865 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable evaluación de desempeño es de 11 y el de mayor puntaje es de 39.

A continuación en la figura 21, se aprecia los estadísticos encontrados con su respectivo diagrama de cajas, se aprecia los valores de las variables de la investigación:

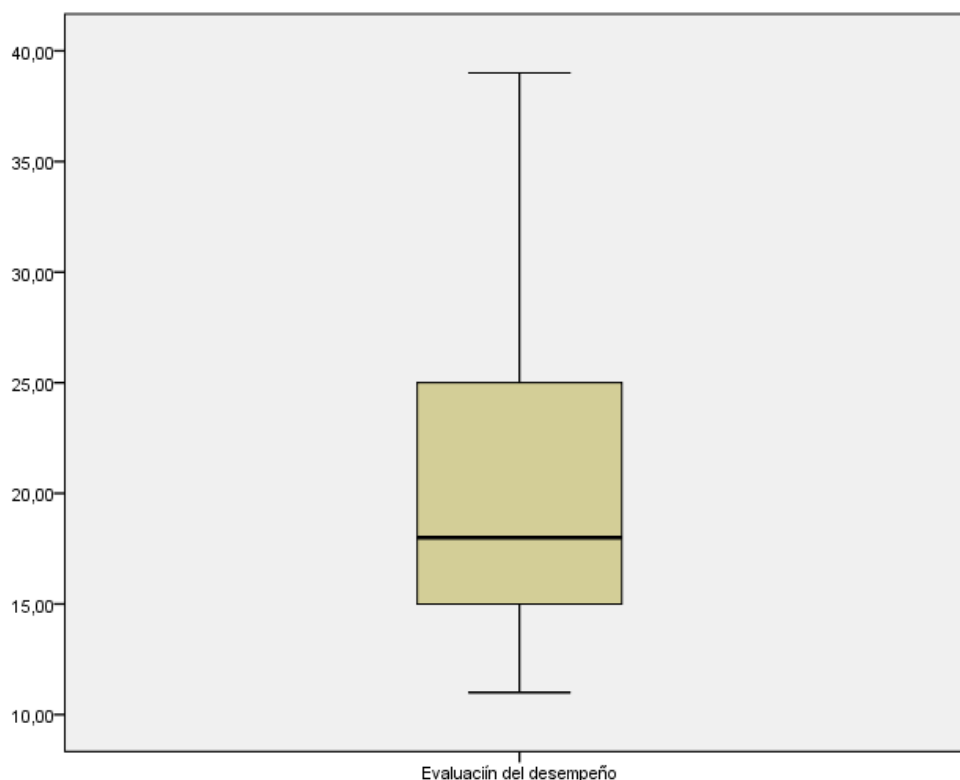


Figura 21: Diagrama de caja de la variable Evaluación del desempeño

FUENTE: Elaboración propia.

Disponiendo de los datos de la variable ingresados en el programa SPSS 23 se solicita al programa el diagrama de caja correspondiente a la variable Evaluación del desempeño. Se aprecia, en los extremos el puntaje máximo (extremo superior) y el puntaje mínimo (extremo inferior). La línea media que divide la caja corresponde a la mediana o cuartil 50. La línea

superior de la caja corresponde al cuartil 75. La línea inferior de la caja corresponde al cuartil 25. No se han encontrado puntuaciones atípicas. La parte superior de la caja es mayor que la inferior, ello quiere decir que los resultados de la encuesta en la variable de la evaluación del desempeño están más dispersos que entre el 25% y el 50%. El bigote inferior (X_{\min} , Q1) es más corto que el superior (Q3, X_{\max}); por ello el 25% de los resultados menores de la variable están más concentrados que el 25% de los mayores. Para estos datos ordenados, el rango intercuartil es $10(25-15 = 10)$. Es decir, el 50% intermedio de los datos está entre 25 y 15.

A continuación se muestra la tabla de frecuencias y el diagrama de barras de la variable evaluación de desempeño.

Tabla 13: Frecuencias de Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	24	44,4	44,4	44,4
	En desacuerdo	18	33,3	33,3	77,8
	De acuerdo	3	5,6	5,6	83,3
	Totalmente de acuerdo	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

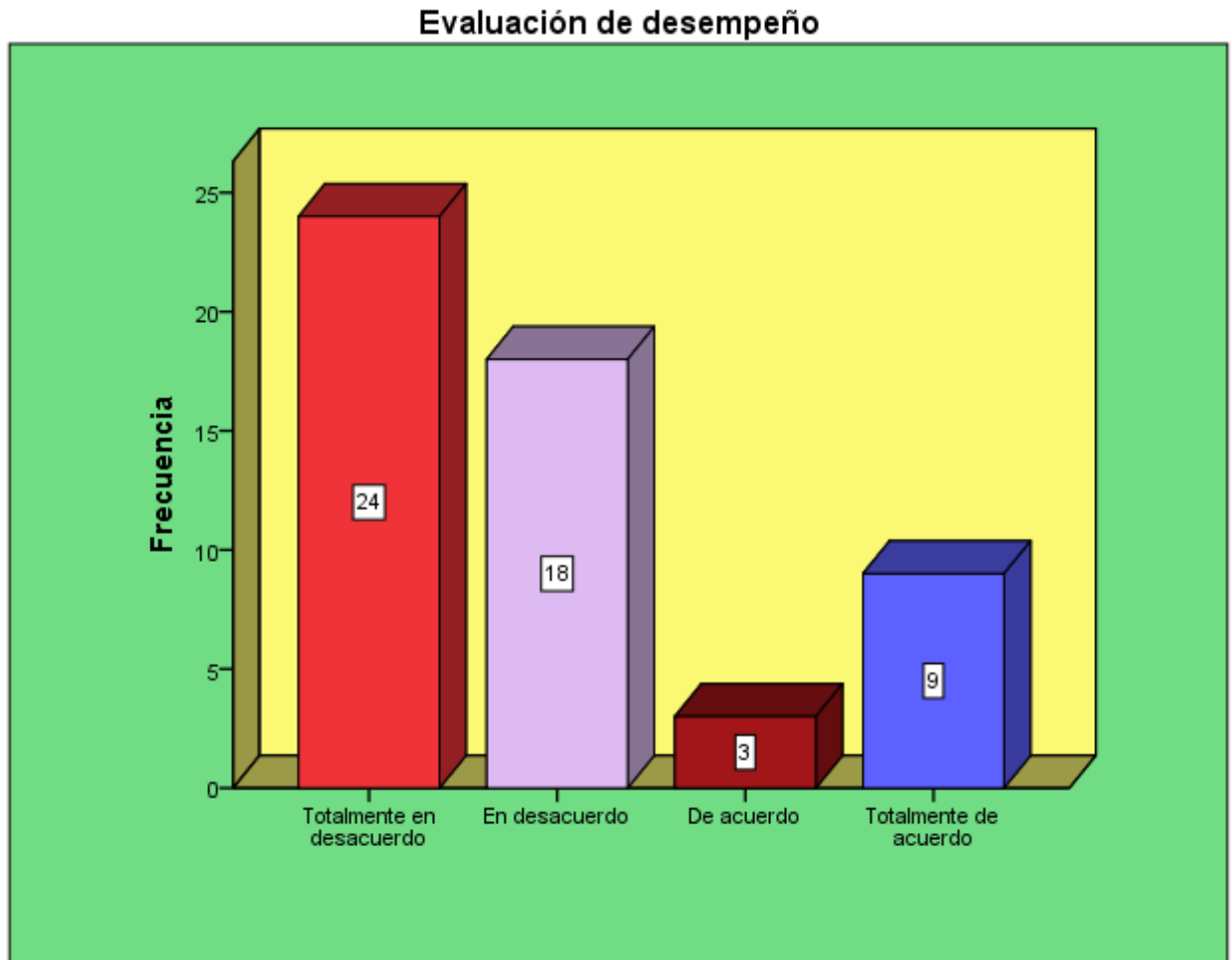


Figura 22: Diagrama de barras de Evaluación de desempeño

FUENTE: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Según se puede apreciar en la figura 22 anterior que de un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración de la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 24 trabajadores manifiestan que están: Totalmente en Desacuerdo con la evaluación del personal y 18 encuestados manifiestan que están: en desacuerdo con la evaluación del desempeño. Así, se observa que el mayor número de trabajadores 24, equivalente al 44 por ciento, son aquellos que indican estar: Totalmente en desacuerdo.

A continuación, en la Tabla 14 se muestra la correlación encontrada entre las variables evaluación por competencias del personal y la competitividad empresarial.

Tabla 14: Correlación entre la variable evaluación del desempeño por competencias del personal y la competitividad empresarial

		Evaluación del desempeño	Competencia empresarial
Evaluación del desempeño	Correlación de Pearson	1	,393**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	54	54
Competencia empresarial	Correlación de Pearson	,393**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	54	54

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

FUENTE: Elaboración propia.

- **Toma de decisión:** La correlación encontrada es de 0.393, por lo que sí existe relación entre las variables, el grado de afinidad es de una correlación baja y positiva, como informa la Tabla del SPSS (**). Esta correlación es altamente significativa por estar a un nivel menor de $p: 0.01$ con un nivel de sig. (bilateral) de .000. En tal caso, se dice que la hipótesis específica 4 ha sido contrastada al nivel de significancia de 0.01, lo cual quiere decir que tal hipótesis tiene una probabilidad 0.01 de ser falsa.
- **Interpretación:** Estos resultados constatan una estrecha relación entre ambas variables, lo cual implica que al aumentar el valor de una variable aumenta correlativamente el valor de la otra variable. Es decir, al aumentar la variable evaluación por competencias del personal aumenta progresivamente la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. Como la correlación de la gestión del talento humano y la competitividad empresarial es de 0.393, significa que $0.393^2=0.1545$. Puede interpretarse como que un 15.45% de la competitividad de la empresa es debido a la gestión del talento humano, o más bien, que la gestión del talento humano y la competitividad empresarial comparten un 15.45% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la gestión del talento humano como la competitividad de la empresa ponen en juego un 15.45% de habilidades comunes.

De modo similar, ello se corrobora gráficamente en el diagrama de dispersión de la figura 23 de la página siguiente. En la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la

correlación producto momento de Pearson entre las variables evaluación del personal por competencias y la competitividad empresarial se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de la variable evaluación del personal por competencias se incrementa correlativamente el valor de la otra variable competitividad empresarial.

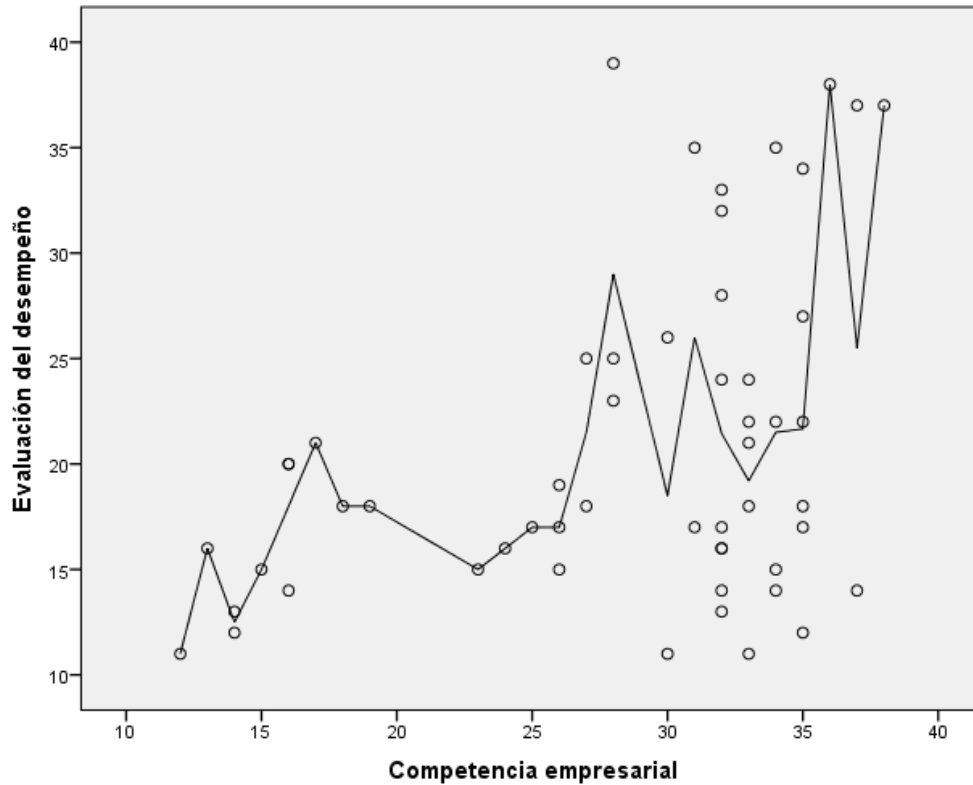


Figura 23: Línea de dispersión entre las variables evaluación por competencias y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 23 anterior, se muestra la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables evaluación del desempeño por competencias y la competitividad empresarial. En esta figura se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de una variable (evaluación por competencias) se incrementa correlativamente el valor de la otra variable (competitividad empresarial). En esta figura 23, también se observa el comportamiento de los datos de los resultados de los cuestionarios con una relación lineal positiva (directamente proporcional) y con una fuerza de relación baja. Por consiguiente, puede afirmarse que la hipótesis específica 4: *“La evaluación del personal por competencias influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.”* queda demostrada.

4.1.5. Influencia de la motivación en la competitividad empresarial

La motivación laboral permite indagar en la gama de impulsos que lleva a la actividad dentro de la empresa, es decir cuáles son los deseos que motivan a los trabajadores. Ello al ser aplicado en la empresa NIISA Corporation S.A., ha permitido identificar las necesidades de los trabajadores que conforman la empresa. De este modo, se asegura un mayor compromiso con la empresa y un mayor rendimiento laboral.

Tabla 15: Medidas de tendencia central y de dispersión de la variable Motivación laboral

Estadísticos		
Motivación laboral		
N	Válido	54
	Perdidos	0
Media		22,50
Mediana		20,00
Moda		16
Desviación estándar		8,940
Mínimo		11
Máximo		39

FUENTE: Elaboración propia.

a. Interpretación de los estadísticos de la motivación laboral

El punto de equilibrio de la variable motivación laboral para la empresa NIISA Corporation S.A sería 22,5, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los 54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana indica que el 50% de los datos de la variable de motivación laboral para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 18 y el 50% de los datos es menor o igual a 20. El dato de más alta frecuencia de la variable motivación laboral es 16. La “S” de la variable motivación laboral para la empresa NIISA Corporation S.A es 8,940 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable motivación laboral es de 11 y el de mayor puntaje es de 39.

A continuación se aprecia los estadísticos encontrados con su respectivo diagrama de cajas, se aprecia los valores de las variables de la investigación:

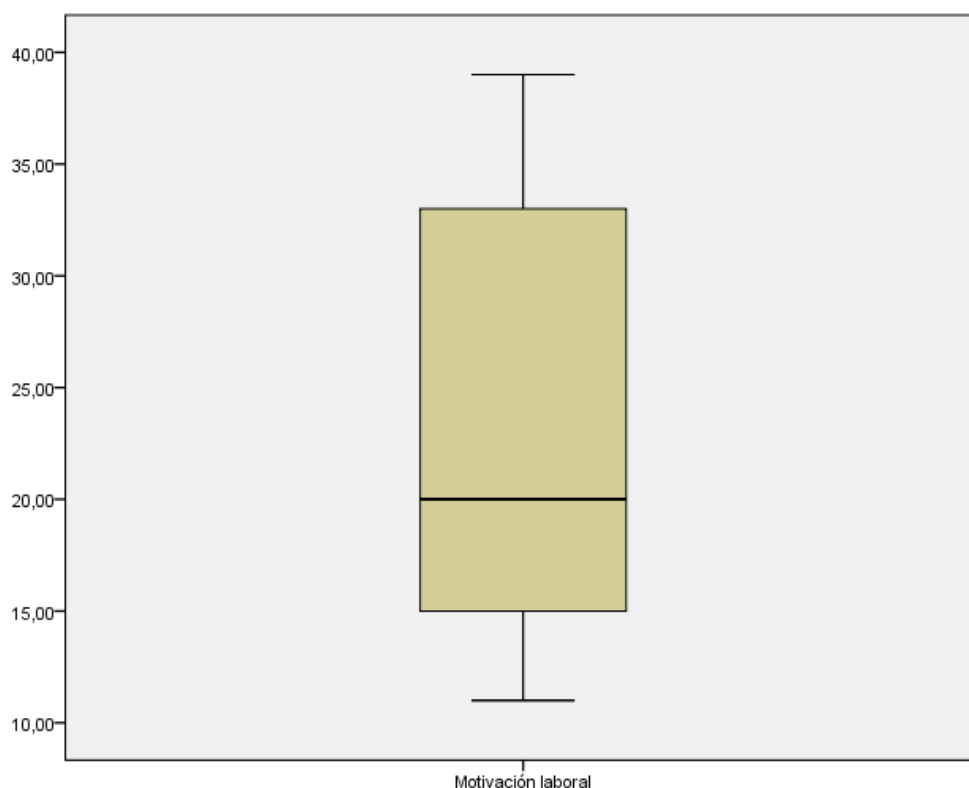


Figura 24: Diagrama de caja de la variable Motivación

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 24 se muestra el diagrama de caja correspondiente a la variable Motivación Laboral. En ella se aprecia, en los extremos el puntaje máximo (extremo superior) y el puntaje mínimo (extremo inferior). La línea media que divide la caja corresponde a la mediana o cuartil 50. La línea superior de la caja corresponde al cuartil 75. La línea inferior de la caja corresponde al cuartil 25. No se han encontrado puntuaciones atípicas. La parte superior de la caja es mayor que la inferior, ello quiere decir que los resultados de la encuesta en la variable de la motivación del personal están más dispersos que entre el 25% y el 50%. El bigote inferior (X_{\min} , Q1) es más corto que el superior (Q3, X_{\max}); por ello el 25% de los resultados menores de la variable están más concentrados que el 25% de los mayores. Para estos datos ordenados, el rango intercuartil es $18(33-15=18)$. Es decir, el 50% intermedio de los datos está entre 33 y 15. A continuación, en la tabla 16 se presenta las frecuencias y en la figura 25 el diagrama de barras de la motivación laboral:

Tabla 16: Frecuencias de la Motivación laboral

		Motivación laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	38,9	38,9	38,9
	En desacuerdo	15	27,8	27,8	66,7
	De acuerdo	2	3,7	3,7	70,4
	Totalmente de acuerdo	16	29,6	29,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

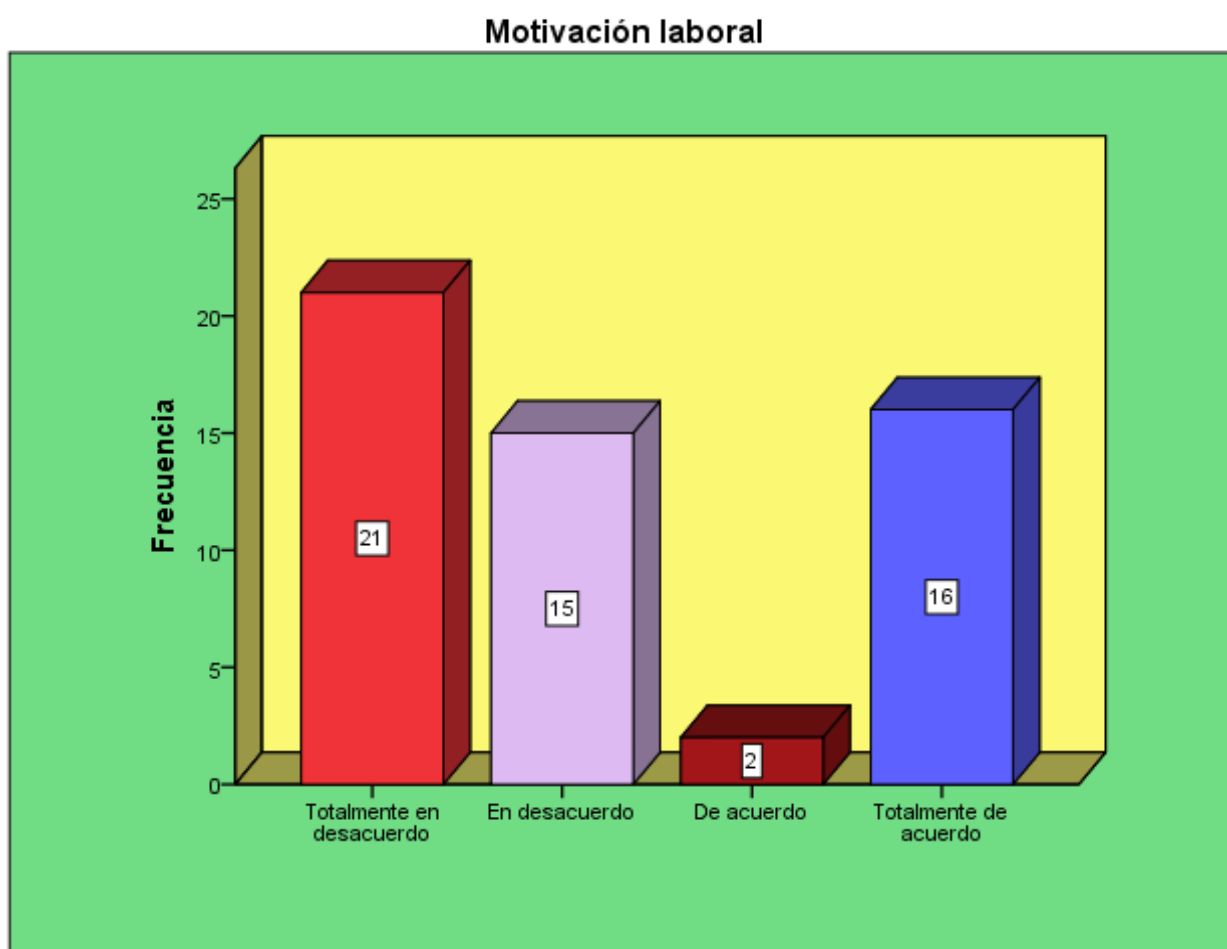


Figura 25: Diagrama de barras de la Motivación laboral

FUENTE: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Según se puede apreciar en el figura 25 anterior la motivación laboral se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde: De un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración de la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 21 encuestados manifiestan

estar: Totalmente en Desacuerdo y 15 en desacuerdo con la motivación laboral. Por el contrario, 16 encuestados manifiestan que están: Totalmente de acuerdo con la motivación laboral y 2 de acuerdo. Por tanto, la mayor proporción de ellos: 36, equivalente al 67 por ciento, manifiestan desacuerdo en la empresa NIISA Corporation S.A.

Además, en la Tabla 17 a continuación, se muestra la correlación encontrada entre las variables motivación del personal y la competitividad empresarial.

Tabla 17: Correlación entre la variable motivación del personal y la competitividad empresarial

Correlaciones			
		Motivación laboral	Competencia empresarial
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1	,476**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Competencia empresarial	Correlación de Pearson	,476**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

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

FUENTE: Elaboración propia.

- **Toma de decisión:** La correlación encontrada es de 0.476, por lo que sí existe relación entre las variables, el grado de afinidad es de una correlación moderada y positiva. Esta correlación es altamente significativa por estar a un nivel menor de p: 0.01 con un nivel de sig. (bilateral) de .000. En tal caso decimos que la hipótesis específica 4 ha sido contrastada al nivel de significancia de 0.01, lo cual nos quiere decir que tal hipótesis tiene una probabilidad 0.01 de ser falsa.
- **Interpretación:** Estos resultados constatan una estrecha relación entre ambas variables, lo cual implica que al aumentar el valor de una variable aumenta correlativamente el valor de la otra variable. Es decir, al aumentar la motivación del personal aumenta progresivamente la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. Como la correlación de la gestión del talento humano y la competitividad empresarial es de 0.476,

significa que $0.476^2=0.2265$. Puede interpretarse como que un 22.65% de la competitividad de la empresa es debido a la gestión del talento humano, o más bien, que la gestión del talento humano y la competitividad empresarial comparten un 22.65% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la gestión del talento humano como la competitividad de la empresa ponen en juego un 22.65% de habilidades comunes.

De modo similar, ello se corrobora gráficamente en el diagrama de dispersión de la figura 26 de la página siguiente. En la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables motivación del personal y la competitividad empresarial se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de la variable motivación del personal se incrementa correlativamente el valor de la otra variable competitividad empresarial.

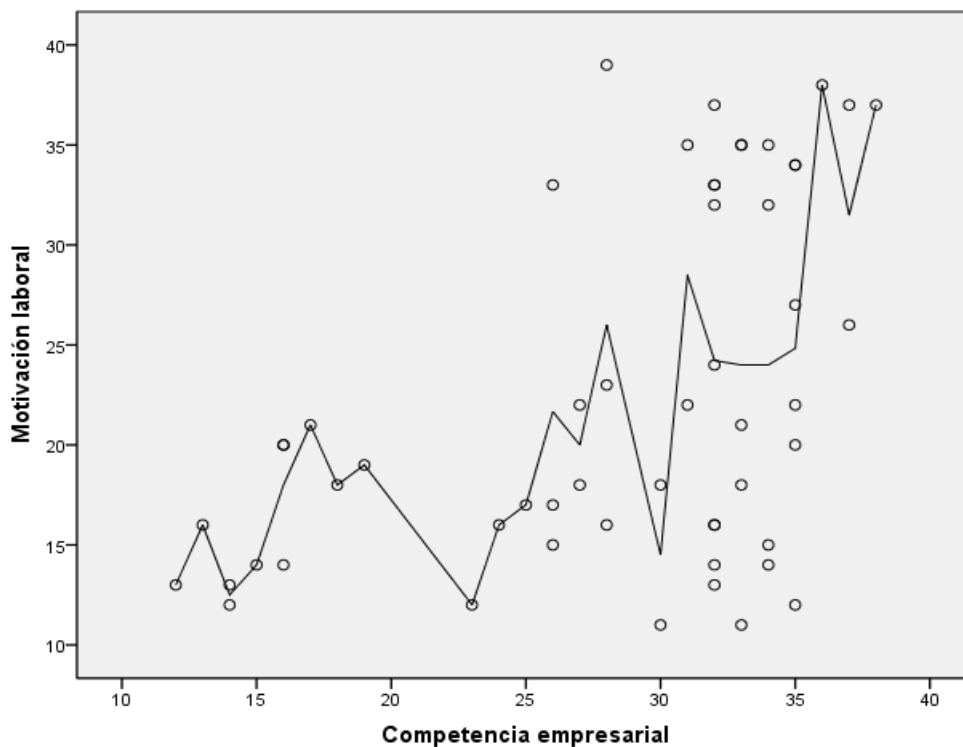


Figura 26: Línea de dispersión entre las variables motivación del personal y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 26 anterior, se muestra la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables

motivación del personal y la competitividad empresarial. En esta figura se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de una variable (motivación laboral) se incrementa correlativamente el valor de la otra variable (competitividad empresarial). Asimismo, en la Figura 26, se observa el comportamiento de los datos de los resultados de los cuestionarios con una relación lineal positiva (directamente proporcional) y con una fuerza de relación moderada.

Por consiguiente, lo descrito anteriormente corrobora la hipótesis específica 5 que afirma que: *“La motivación laboral influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.”*

4.1.6. Influencia de la gestión del talento humano en la competitividad empresarial

Una buena gestión del talento humano tiene por finalidad multiplicar las competencias del personal de las organizaciones, aliando los objetivos del personal con los de la empresa. Ello al ser aplicado en la empresa NIISA Corporation S.A. ha permitido gestionar los procesos técnicos relacionados con los recursos humanos de tal forma que mejoren el logro de los objetivos de la empresa y coadyuven a la competitividad de la misma. Por lo tanto; esta se consolidará en el mercado a través del tiempo.

Tabla 18: Estadísticos descriptivos (Medidas de Tendencia Central y de Dispersión) de las siete variables consideradas en el estudio

		Estadísticos Descriptivos						
		Análisis de Puesto	Selección de personal	Capacitación de personal	Evaluación del desempeño	Motivación laboral	Competencia empresarial	Gestión del talento
N	Válidos	54	54	54	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	14,0185	21,1852	22,2037	20,8704	22,5000	28,2778	20,1556
	Mediana	15,0000	18,0000	21,0000	18,0000	20,0000	32,0000	19,6000
	Moda	15,00	18,00	18,00	17,00 ^a	16,00	32,00	16,20
	Desv. típ.	3,48306	8,57833	6,53403	7,86453	8,93952	7,39050	5,48462
	Mínimo	6,00	11,00	11,00	11,00	11,00	12,00	10,60
	Máximo	19,00	39,00	35,00	39,00	39,00	38,00	31,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

FUENTE: Elaboración propia.

a. Interpretación de los estadísticos de la variable competitividad empresarial y gestión del talento humano

El punto de equilibrio de la variable competitividad empresarial para la empresa NIISA Corporation S.A sería 28,2778, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los 54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana nos indica que el 50% de los datos de la variable de competitividad empresarial para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 32 y el 50% de los datos es menor o igual a 32. El dato de más alta frecuencia de la variable competitividad empresarial es 32 para la empresa NIISA Corporation S.A. La “S” de la variable competitividad empresarial para la empresa NIISA Corporation S.A es 7,39 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable competitividad empresarial es de 12 y el de mayor puntaje es de 38.

El punto de equilibrio de la variable gestión del talento humano para la empresa NIISA Corporation S.A sería 20,1556, valor que tendría de no existir diferencias entre los datos de los 54 encuestados del área de administración de la empresa. La mediana nos indica que el 50% de los datos de la variable de gestión del talento humano para la empresa NIISA Corporation S.A es mayor o igual a 19,6 y el 50% de los datos es menor o igual a 19,6. El dato de más alta frecuencia de la variable gestión del talento humano es 16,2 para la empresa NIISA Corporation S.A. La “S” de la variable gestión del talento humano para la empresa NIISA Corporation S.A es 5,4846 lo que significa que la dispersión de los datos alrededor de la media varía en esa distribución. El dato con menor puntaje obtenido para la variable gestión del talento humano es de 10,6 y el de mayor puntaje es de 31.

En la Figura 27 a continuación, se aprecia los estadísticos encontrados con sus respectivos diagramas de cajas, en la cual se aprecian los valores de las variables de la investigación:

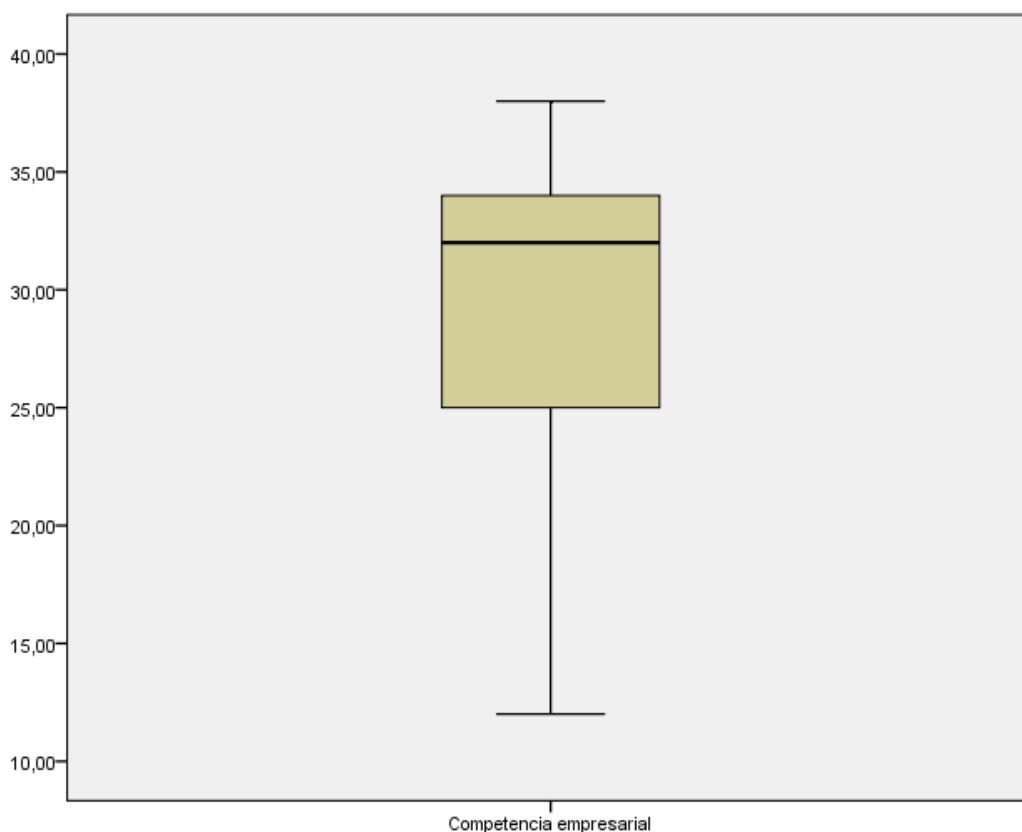


Figura 27: Diagrama de caja de la variable Competitividad Empresarial

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 27 anterior, se aprecia, en los extremos el puntaje máximo (extremo superior) y el puntaje mínimo (extremo inferior). La línea media que divide la caja corresponde a la mediana o cuartil 50. La línea superior de la caja corresponde al cuartil 75. La línea inferior de la caja corresponde al cuartil 25. No se han encontrado puntuaciones atípicas. La parte inferior de la caja es mayor que la superior, ello quiere decir que los resultados de la encuesta en la variable de la competitividad empresarial están más dispersos que entre el 50% y el 75%. El bigote inferior (X_{\min} , $Q1$) es más largo que el superior ($Q3$, X_{\max}); por ello el 25% de los resultados menores de la variable están más dispersos que el 25% de los mayores. Para estos datos ordenados, el rango intercuartil es 9.25 ($34 - 24.75 = 9.25$). Es decir, el 50% intermedio de los datos está entre 34 y 24.75.

A continuación, en la tabla 19 y la figura 28, se muestran las frecuencias y el diagrama de barras de la variable competitividad empresarial y la gestión del talento humano.

Tabla 19: Frecuencias de la Competitividad empresarial

		Competitividad empresarial			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	20,4	20,4	20,4
	En desacuerdo	8	14,8	14,8	35,2
	De acuerdo	29	53,7	53,7	88,9
	Totalmente de acuerdo	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

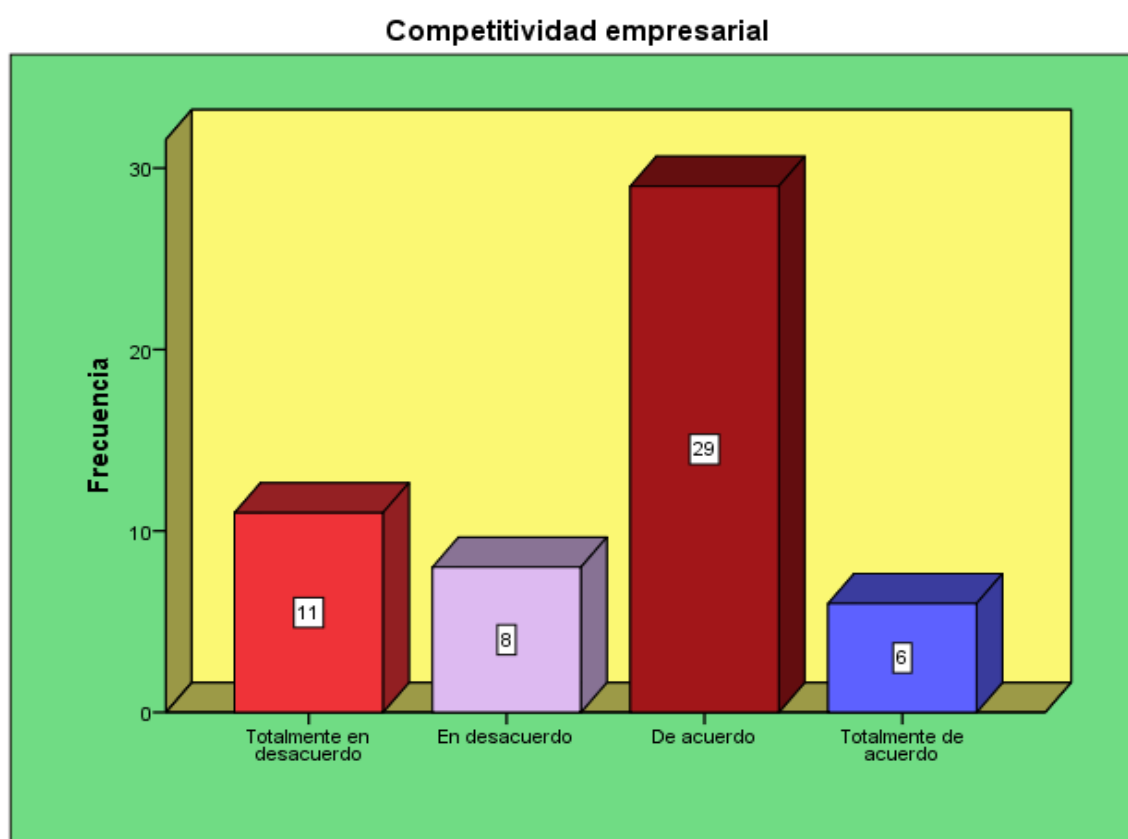


Figura 28: Diagrama de barras de la Competitividad empresarial

FUENTE: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Según se puede apreciar en la figura 28 anterior que de un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración de la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 29 encuestados manifiestan que están: De acuerdo y 6 totalmente de acuerdo con la competitividad empresarial. Al contrario, 11 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo con la competitividad empresarial y 8 en

desacuerdo. De este modo resulta que la mayor proporción de trabajadores: 35, equivalente al 65 por ciento, manifiestan su acuerdo en lo referente a la competitividad empresarial.

Tabla 20: Frecuencias de la Gestión del talento humano

		Gestión del talento humano			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	27,8	27,8	27,8
	En desacuerdo	22	40,7	40,7	68,5
	De acuerdo	7	13,0	13,0	81,5
	Totalmente de acuerdo	10	18,5	18,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

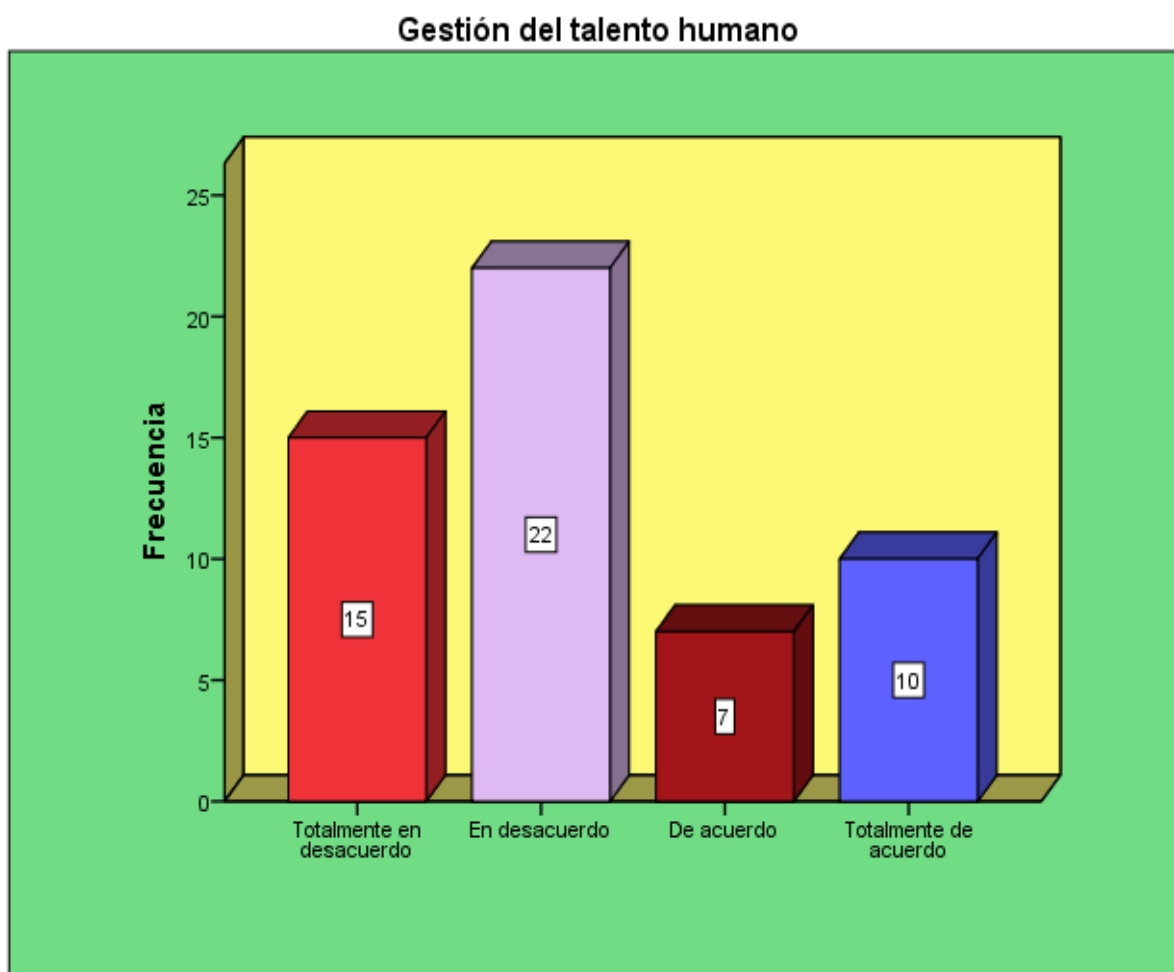


Figura 29: Diagrama de barras de la Gestión del talento humano

FUENTE: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Según se puede apreciar en el figura 29 anterior la Gestión del talento humano se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde: De un total de 54 encuestados (trabajadores del área de administración de la empresa NIISA Corporation S.A, en el año 2018), 15 encuestados manifiestan estar: Totalmente en Desacuerdo y 22 en desacuerdo con la gestión del talento humano. A la inversa, 7 encuestados manifiestan que están de acuerdo y 10 totalmente de acuerdo en lo referente a la gestión del talento humano, lo cual representa 37 trabajadores manifiestan su desacuerdo, equivalente al 69 por ciento.

Por otro lado, en la tabla 21 a continuación, se muestra la correlación encontrada entre las variables motivación del personal y la competitividad empresarial.

Tabla 21: Correlación entre la variable gestión del talento humano y la competitividad empresarial

		Correlaciones	
		Gestión del talento	Competencia empresarial
Gestión del talento	Correlación de Pearson	1	,622**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Competencia empresarial	Correlación de Pearson	,622**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

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

FUENTE: Encuesta a personal del Área de Administración de NIISA Corporation S.A.

- **Toma de decisión:** La correlación encontrada es de 0.622, por lo que sí existe relación entre las variables, el grado de afinidad es de una correlación buena y positiva, como informa la Tabla del SPSS (**) esta correlación es altamente significativa por estar a un nivel menor de p: 0.01 con un nivel de sig. (bilateral) de .000. En tal caso decimos que la hipótesis específica 5 ha sido contrastada al nivel de significancia de 0.01, lo cual nos quiere decir que tal hipótesis tiene una probabilidad 0.01 de ser falsa.
- **Interpretación:** Estos resultados constatan una estrecha relación entre ambas variables, lo cual implica que al aumentar el valor de una variable aumenta correlativamente el

valor de la otra variable. Es decir, al aumentar la gestión del talento aumenta progresivamente la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A. Como la correlación de la gestión del talento humano y la competitividad empresarial es de 0.622, significa que $0.622^2=0.3869$. Puede interpretarse como que un 38.69% de la competitividad de la empresa es debido a la gestión del talento humano, o más bien, que la gestión del talento humano y la competitividad empresarial comparten un 38.69% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la gestión del talento humano como la competitividad de la empresa ponen en juego un 38.69% de habilidades comunes.

De modo similar, ello se corrobora gráficamente en el diagrama de dispersión de la figura 30 de la página siguiente. En la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables gestión del talento y la competitividad empresarial se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de la variable selección del personal se incrementa correlativamente el valor de la otra variable competitividad empresarial.

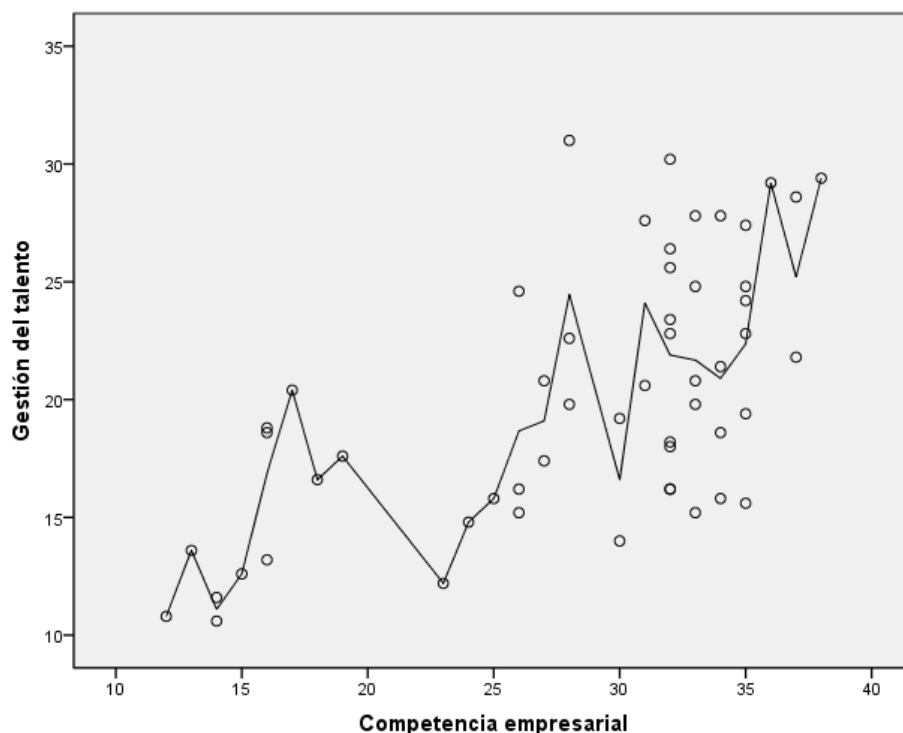


Figura 30: Línea de dispersión entre las variables gestión del talento y la competitividad empresarial de NIISA Corporation S. A.

FUENTE: Elaboración propia.

En la Figura 30, se muestra la línea de ajuste del gráfico de dispersión correspondiente a la correlación producto momento de Pearson entre las variables motivación del personal y la competitividad empresarial. En esta figura se aprecia, de manera gráfica, cómo al incrementarse el valor de una variable (gestión del talento) se incrementa correlativamente el valor de la otra variable (competitividad empresarial). En esta Figura 30, se observa también el comportamiento de los datos de los resultados de los cuestionarios con una relación lineal positiva (directamente proporcional) y con una fuerza de relación buena.

En esta perspectiva, se muestran los efectos del talento humano en la competitividad de la empresa antes y después de su aplicación en la administración de la empresa NISSA Corporation S. A.

Tabla 22: Efectos de la gestión del talento en las variables de la competitividad de la empresa

DIMENSIÓN	ANTES (Porcentaje)	AHORA (Porcentaje)
Calidad	25.74%	33.92%
Eficiencia	43.57%	46.92%
Eficacia	65.73%	71.91%
Productividad	42.25%	46.10%
Rentabilidad	48.36%	51.70%

FUENTE: Elaboración propia y NISSA Corporation S.A.

	Análisis de puesto	Selección del personal	Capacitación del personal	Evaluación del desempeño	Motivación laboral	
	Antes	Antes	Antes	Antes	Antes	
Gestión del talento humano modelo tradicional o industrial	<ul style="list-style-type: none"> Delimitación de las tareas por criterio del colaborador. Delimitación de las tareas por jefe inmediato o supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección para funciones bien definidas y estables. Énfasis de conocimientos especializados relativos a la función. Procesos de selección. Criterios de selección: Conocimientos del sector y técnicas Capacidad para ajustarse a procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación por incidentes críticos Capacitación por estudio de casos Capacitación por trato de clientes externos. Capacitación 3 veces por año. Capacitación inicial, y de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación por supervisores 3 veces por año. Evaluación del proceso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de clima laboral. Promociones Incentivos materiales. 	33.52%
	Ahora	Ahora	Ahora	Ahora	Ahora	
Gestión del talento humano modelo por competencias	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de puesto permanente y detallado. Manual de organización y funciones. Descripción del puesto (Nombre del puesto) ¿Qué hace?, ¿Como lo hace?, ¿Porque lo hace?, ¿Cuándo lo hace? Especificación del puesto (Título del puesto) ¿Qué tipo de personalidad, conocimientos, requisitos físicos?, ¿A quién reporta, de quien depende, con quien se comunica?, ¿Cuáles son las condiciones de trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> Selección para funciones de trabajo multidisciplinarias y roles cambiantes. Énfasis de competencias ligadas a la cultura y la estrategia de la compañía. Procesos de selección. Acertar con las competencias requeridas. Conocer el perfil de competencias del candidato. Criterios de selección. Flexibilidad Iniciativa. Orientación por resultados. Orientación al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación permanente y por competencias. Capacitación por incidentes críticos. Capacitación por estudio de casos. Capacitación incide al cliente externo e interno. Capacitación inicial, desempeño y de promoción. Capacitación incide al cliente externo e interno. Multiplica habilidades y conocimientos. Capacitación 4 veces por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del proceso de capacitación. Evalúa la organización, área y cargos a través del diagnóstico de la organización. Evaluación de competencias, aplicación de instrumentos ante de la selección, durante el desempeño y después de la capacitación. Evaluación 4 veces por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de clima laboral. Taller de motivación. Promociones. Incentivos materiales. Reconocimientos. 	38.69%

Figura 31: Elementos compartidos entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A

FUENTE: Elaboración propia y NIISA Corporation S.A

4.2. Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación han coincidido con el trabajo de Redondo (2009) quien comprobó que la gestión del capital humano se relaciona con la mejor actuación organizacional, es decir, la buena gestión del personal va a influir con una mejor competitividad empresarial, es decir, una mejor productividad de la empresa.

De modo similar, los resultados coinciden con el estudio de Ríos (2013) sobre el positivo efecto de la optimización del talento humano en las organizaciones y el estudio norteamericano como el de Rowley y Warne (2005), que han encontrado que, para ser efectivas, las políticas de gestión del talento deben estar lo más cerca posible a los trabajadores, ya que sólo así pueden escuchar las necesidades de los trabajadores y, en función de ello gestionar el talento.

La presente investigación coincide también con los resultados del trabajo de Sánchez, Peña, y Millan (2008) quienes encontraron que la gestión del talento debe ser permanente, además debe ser frecuentemente evaluada y tiene que entenderse como aquella acción de multiplicar competencias en los trabajadores.

A su vez, el estudio de Sánchez (2007) coincide con la presente investigación ya que encontró que las empresas competitivas muestran por término medio un mayor nivel de gestión del talento humano que las empresas no competitivas.

Por otro lado, Bedoya (2003) coincide con el presente estudio ya que considera que el adecuado tratamiento del capital humano logrado mediante la efectiva gestión del talento implica que cada trabajador debe estar ubicado en los puestos donde pueda rendir mejor. En este caso, la empresa mostrará una alta productividad con relación a las demás empresas competidoras. Esto es lo que en este estudio se trata de incidir como un factor indispensable en la gestión del talento humano. Los trabajadores deben estar ubicados, cada cual de acuerdo a su perfil (análisis de puesto) y en los puestos laborales donde mejor puedan desempeñarse. Sólo así se podrá lograr un buen nivel de competitividad de la empresa.

Hay otro estudio que corrobora los resultados que en este estudio se muestran. Se trata de una de las conclusiones de Cuesta (2010), quien considera que el clima laboral positivo es un factor que promueve la innovación y el desarrollo de las competencias esenciales, así como permite el logro de resultados satisfactorios. La presente investigación plantea que la buena gestión del talento humano de por sí garantiza un buen clima laboral, lo que es condición indispensable para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

La tesis de Ascencios (2017) concluye que el desempeño laboral de los trabajadores del hospital “Hipólito Unanue” tendrá una moderada mejora mediante la gestión del talento humano, se obteniéndose una Rho de 0.642. Ello coincide con el objetivo principal de esta investigación de determinar si la gestión del talento humano influirá en la competitividad de la empresa por medio del nivel de rendimiento de sus trabajadores en la ejecución de sus tareas, es decir, la destreza y habilidad con la que las personas realizan una actividad.

Armas (2015) en su tesis concluye que la relación entre la gestión del talento humano y la productividad es directa; coincidiendo con el presente estudio, de que es importante darle motivo al personal que se comprometa con sus conductas diarias y poder de esta manera aumentar su productividad en el día a día, permitiendo a sus empleados mejorar sus destrezas, habilidades o competencias. Además también coincide en que el talento humano genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer diferencia entre una empresa y la otra.

La tesis de investigación de Inca (2015), concluye que La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral tienen una relación directa positiva con un nivel de efectividad de 0.819 en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, coincidiendo en los resultados de esta investigación de que la gestión del talento humano mejora el desempeño laboral por lo tanto, también la competitividad de las empresas. Sin embargo; difiere con la presente investigación en la prueba de hipótesis, pues se usó el rho de Spearman para medir la relación monótona entre las distintas variables, siendo esta una prueba no paramétrica, teniendo una relación significativa y no altamente significativa, pues se empleó un nivel de error del .005.

A su vez esto se ajusta a los planteamientos teóricos vertidos por García, Sánchez y Zapata (2008) quienes señalan que la gestión del talento humano es una *actividad empresarial*

estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. Asimismo, se sustenta en los planteamientos de Chiavenato (2009), quien señala que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización, generando *ventajas competitivas* de gran índole; y que por lo tanto, representa el activo más relevante para la organización, el cual sin una buena gestión, los demás recursos que se emplean en la empresa no tendrían los mismos resultados, permitiendo la colaboración eficaz y eficiente de las personas para alcanzar los objetivos institucionales e individuales.

Por consiguiente, finalmente, habiéndose corroborado las hipótesis específicas de la investigación mediante los resultados, la relación entre las variables del estudio y realizada la discusión pertinente en torno a ellas, puede afirmarse que queda probada la hipótesis general de ella: *“La gestión del talento humano influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.”*

V. CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación comprobaron que tiene una relación positiva buena y altamente significativa entre la gestión del talento humano y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron el análisis de puesto, selección del personal, capacitación, evaluación de las competencias y la motivación mostrarán una buena mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la gestión del talento humano. Esto se sustenta en relación con la gestión del talento humano, gracias a la flexibilidad adaptativa y capacidad de innovación de las personas. El talento humano al ser el conjunto de capacidades y conocimientos del personal, tiene que ver directamente con la competitividad de la empresa, es decir, el éxito empresarial de la organización se debe a un personal bien preparado y capacitado que se halle en condiciones de brindar un buen servicio. La gestión del talento humano sincroniza los objetivos del personal con los objetivos de la empresa, es decir trata de identificar a los trabajadores con la visión de la empresa.
2. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre el análisis de puesto y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron el análisis de puesto y a su vez la especificación y descripción del puesto mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron el análisis de puesto del talento humano; por lo tanto el análisis de puesto influirá positivamente en la competitividad de la empresa. Esto se sustenta en la teoría de que el análisis de puestos es la base fundamental para una exitosa gestión del talento humano. En el presente estudio también se determinó que el análisis de puesto de los trabajadores de la empresa NIISA Corporation S.A. cubre sus responsabilidades y especifica los requisitos del personal; sin embargo, se determinó que no es considerado aún permanente por la mayoría de trabajadores, es decir que necesita ser evaluado constantemente para actualizaciones.

3. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la selección del personal y la competitividad empresarial, es decir que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la selección del personal y a su vez el reclutamiento, las pruebas de idoneidad, entrevistas y verificación de datos mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la selección del personal del talento humano; por lo tanto se demostró que la selección del personal por competencias influirá positivamente en la competitividad de la empresa. Esto se sustenta en que la selección del personal se basa en elegir al personal más idóneo mediante una serie de pasos o filtros. En el presente estudio se determinó que la mayoría de trabajadores del área de administración consideran que siempre la selección del personal de la empresa NIISA Corporation S.A es en base a los conocimientos, experiencia previa y es imparcial, sin embargo la selección de la empresa no considera aspectos cuantitativos y asesoría externa por la mayoría de trabajadores del área.
4. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la capacitación del personal y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la capacitación del personal, mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la capacitación del personal del talento humano; por lo tanto la capacitación permanente influirá positivamente en la competitividad de la empresa. Esto se sustenta en la teoría de que si los trabajadores de la empresa han desarrollado buenas capacidades y conocimientos, lo que corresponde al proceso de capacitación, entonces este personal se desempeñará con eficiencia y eficacia en cada uno de los puestos, incrementándose de este modo la competitividad de la misma. En la presente investigación se determinó que la capacitación de la empresa logra sus objetivos y se da primordialmente por el estudio de casos, el análisis de situaciones críticas y el trato al cliente externo; sin embargo, la mayoría de trabajadores del área no consideran que la capacitación de la empresa utiliza asesoría externa, y rara vez se hace uso de un diagnóstico de necesidades.
5. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva baja y altamente significativa entre la evaluación de desempeño y la competitividad

empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la evaluación del desempeño y a su vez la evaluación antes de la contratación, durante las actividades y después de la capacitación, mostrarán una baja mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la evaluación de las competencias del talento humano. La evaluación del desempeño se basa en evaluar competencias asociadas a todos los cargos con el fin de determinar la ejecución de procesos y conocimientos que debe tener; por lo tanto en la presente investigación se demostró que la evaluación por competencias influirá positivamente en la competitividad de la empresa. En la presente investigación se determinó que la empresa usa la evaluación del desempeño para comparar el rendimiento real con el deseado, además de aplicarse para las promociones; sin embargo, la mayoría de los trabajadores sostiene que aún no cubre todas las áreas, aún no es considerada permanente y no se evalúa objetivamente el proceso de capacitación, es decir solo se realiza capacitaciones generalmente cuando hay nuevo personal.

6. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la motivación laboral y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la motivación laboral y a su vez la motivación de logro, incentivos materiales, promociones y líneas de carrera mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la motivación laboral del talento humano. La motivación laboral se basa en motivar al personal mediante sus necesidades insatisfechas para que logren sus objetivos dentro de la empresa; por lo tanto una buena motivación influirá positivamente en la competitividad de la empresa. En esta investigación se determinó que los trabajadores del área consideran que la motivación de la empresa considera promociones, es buena porque el personal está orgulloso de trabajar en la empresa. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores determina que nunca y rara vez se identifican con la empresa, es decir que no tienen objetivos mutuos con la empresa.

VI. RECOMENDACIONES

1. En vista que se ha constatado la existencia de un significativo nivel de correlación entre la gestión del talento humano y la competitividad empresarial en la organización NIISA Corporation S.A., se recomienda que los funcionarios responsables tomen decisiones respecto de la implementación de la gestión del talento humano ya que es un factor determinante de la competitividad de la empresa. Es importante que las autoridades de la empresa entiendan que la gestión del talento humano tiene que ver directamente con la competitividad; generando estrategias genéricas de diferenciación y liderazgo en costos a través de la gestión del conocimiento.
2. El análisis de puesto debe ser permanente y estar relacionado a los puestos específicos y describir las actividades implicadas en el puesto de trabajo y las competencias requeridas para su desempeño, incluyendo conocimientos en los últimos *softwares*, conocimientos técnicos, sistemas de gestión de calidad y los procesos de la organización. También debe haber una observación directa de los puestos por parte de un analista objetivo para definir sus tareas y determinar el tiempo de adaptación de los nuevos reclutas. Los trabajadores nuevos pueden registrar sus actividades diarias en un documento semanal para obtener un listado de tareas y se identifiquen con el *know how* del puesto. Realizar entrevistas individuales o grupales en las que descubrir las destrezas necesarias y las tareas desarrolladas en cada puesto. También se puede realizar un cuestionario estructurado puede ayudar a los empleados a informar de las características más innovadoras del puesto (tecnología, herramientas, normas) para poder obtener datos comparativos.
3. Afinar objetivamente los procesos de selección por competencias, para poder conocer la personalidad, los conocimientos en el área, la inteligencia emocional y de habilidades profesionales. Realizar entrevistas mixtas, para añadir interés al

proceso, tener una base comparativa y medir la reacción de los entrevistados en las convocatorias masivas, para determinar sus competencias de adaptación e innovación. En este contexto sería recomendable que la empresa disponga de una base de datos de personal interno y de postulantes externos que posean competencias y nociones básicas acerca de los procesos de la empresa con lo cual se facilitaría el reclutamiento de nuevos colaboradores. Priorizando la búsqueda de candidatos a nivel interno, pues de esta manera se aprovechan las ventajas competitivas internas y se favorece su consolidación. Además de contratar asesores externos para convocatorias masivas.

4. Los procesos de capacitación deben ser equitativos para influir en el clima laboral y la motivación de los trabajadores, además de no solo enfocarse en los nuevos trabajadores, además deben ser permanentes por las constantes innovaciones tecnológicas en el rubro de operaciones y productos de la empresa. Los temas de la capacitación deben encontrarse directamente relacionados con las necesidades cognitivas y técnicas que utilizan o van a utilizar los trabajadores para cumplir exitosamente con sus tareas, es decir, las capacitaciones deben indicar a los trabajadores que van a aprender algo nuevo y útil para evitar una ideología de pérdida de tiempo y de aburrimiento, lo cual requiere un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación para identificar las debilidades y necesidades del cliente, además de una oportuna evaluación por competencias. Se debe concientizar en la organización que es una inversión, promoviendo materiales y tutores adecuados, dándose en buenos ambientes y realizada mínimamente cuatro veces al año.
5. Afinar los procesos de evaluación por competencias, es decir hacer evaluaciones objetivas antes de la contratación, durante las actividades y después de capacitar al personal. Se puede utilizar instrumentos como las evaluaciones de incidente crítico para nuevos colaboradores, de opción múltiple para jefes del área y asistentes, como también de lista de cotejo para ver qué áreas necesitan mejorarse. Emplear también, evaluaciones psicológicas y métodos de centros de evaluación en el área administrativa para múltiples evaluaciones y múltiples evaluadores, estas evaluaciones pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro para una administración por objetivos que establezcan objetivos

mutuos entre el supervisor y el empleado. Se debe realizar la evaluación del desempeño mínimamente cuatro veces al año, contratando asesores externos expertos en el rubro de evaluación, además de realizarse equitativamente a todas las áreas.

6. Fortalecer la fidelidad del trabajador ya que su deserción implica costos en convocatoria, reclutamiento, selección y capacitación actualizada. Retener a los buenos trabajadores generando oportunidades de crecimiento atractivas para los colaboradores. Gestionar planes de línea de carrera para el desarrollo profesional de sus miembros, que no solo permita el aprovechamiento de los mejores talentos del colaborador, sino que además, le ofrezca seguridad. Los mejores colaboradores también necesitan recibir incentivos materiales y bonos, además se debe fomentar el compañerismo, la confianza y el trabajo en equipo, de esta manera, los colaboradores logran trabajar mejor, desempeñándose adecuadamente para el desarrollo de un buen clima laboral. Realizar talleres de motivación donde se detecten los factores de pérdida de motivación. Emplear también, meditación y métodos de autosugestión para motivar al personal usando técnicas de psicología moderna como la teoría de la mente para generar ideologías de necesidades de logro.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, H. 2006. Medición y evaluación. Barcelona. Herder. 235 p.
- Ander Egg, E. 2004. Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires. Humanitas. 164 p.
- Andrade, S. 2005. Diccionario de Economía. 3a ed. Editorial Andrade.
- Armas Roque, JI. 2015. Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. Provincia de Ascope. 2015. Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego. Facultad de Ciencias Económicas. 147 p.
- Arzola, M. 1998. Los sistemas de recursos humanos basados en competencias: El nuevo enfoque integrador. Costa Rica: Pleamar. 123 p.
- Asencios Trujillo, C. 2016. Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016. Universidad César Vallejo. 157 p.
- Ayala Ruiz, L. 2008. Gerencia de Mercadeo. Bogotá: Revista de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Barrera, R. 1998. Las competencias: un nuevo enfoque evaluatorio. Caracas. EML.
- Bartram, S; Gibson, B. 2005. Training Needs Analysis, Gower, Aldershot. 45 p.
- Bedoya, EO. 2003. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Tesis Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Blum, M. 2000. Psicología Industrial. México: Trillas. 654 p.

- Bunge, M. 2006. La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires: Siglo Veinte. 421 p.
- Bustíos, J. 2004. La selección de personal en la industria. Lima: Tesis PUCP. 143 p.
- Cabrera, G. 1999. Clima organizacional de las empresas chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional, 1 (2), 1-19.
- Castillo Aponte, J. 2012. Gestión del talento humano. México. Grijalbo. 78 p.
- Castillo Palacios, F. 2017. Importancia de la gestión del talento humano. Lima. Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cazau, P. 2006. Introducción a la investigación en Ciencias Sociales. Buenos Aires: Amorrortu. 187 p.
- Certo, S. 2003. Administración Moderna. México, Edit. Interamericana. 438 p.
- Chiavenato, I. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7a ed. McGraw-Hill Interamericana. 375 p.
- Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México: McGraw Hill. 432 p.
- Chruden, H. 2006. Administración de Personal. México, Edit. Continental. 438 p.
- Cojulún Cifuentes, M. 2011. Competencias laborales como base para la selección de personal. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.
- Covey, S. 1996. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós. 32 p.
- Cuesta, A. 2010. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. ECOE Ediciones. Colombia.
- Da Silva, R. 2002. Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 362 p.

- De la Cruz Osorio, M. 2013. Competitividad empresarial: labor de recursos humanos en las organizaciones. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Del Valle, R. 2002. Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Unellez que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- UNELLEZ, Barinas, Estado Barinas, Venezuela.
- Deming, E. 1989. Quality, Productivity and Competitive Position. Massachusetts. Ed. MIT.
- Dessler, G. 2010. Administración de personal. México: Prentice-Hall. 362 p.
- Díaz, M. 2012. Análisis contable con un enfoque empresarial. México. Prentice Hall.
- Diccionario de la Real Academia Española. 2014. Madrid, España.
- Domínguez Silva, P. 2007. La determinación de las necesidades de capacitación en las modernas organizaciones. Santiago: Lautaro. 85 p.
- Dorsch, F. 2004. Diccionario de Psicología. Barcelona: Herder. 548 p.
- Dunnette, M. 1999. Psicología Industrial. México, Edt. Trillas, 141 p.
- Eysenck, H. 2006. Diccionario de Psicología. Barcelona: Herder. 879 p.
- Fleishman, E; Bartlett, C. 2002. Human skills. Annual Review of Psychology. Palo Alto.
- Fulmer, R. 2008. Administración y organización. México: CECSA. 321 p.
- Garay, M. 2007. Políticas y estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en América latina y el Caribe. Bogotá. Universidad Autónoma de Colombia. 78 p.

- García, FM. 1993. La encuesta. En: Garcia M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos. p. 70-141.
- García García, M. 2009. La evaluación de competencias transversales. Madrid. Universidad Europea de Madrid. 85 p.
- García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. 2008. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social. Colombia: editorial Universidad del Valle. p.16.
- Genesi, M. 2010. Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. ORBIS Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, p. 116.
- Glass, GS. 1994. Métodos estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales. Madrid. Prentice Hall. 217 p.
- Goncalves, A. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gordillo, H. 2012. Evaluación de competencias laborales. Santiago. INACAP. 79 p.
- Guglielmetti, Pedro y Martínez, Eduardo. La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas, MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima, Perú, 2006.
- Guzmán Labra, P. 2004. Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Santiago. Universidad de Chile.
- Hernández Sampieri, R. y colaboradores. 2010. Metodología de la investigación. México. McGraw Hill. 895 p.

- Hodgetts, R. 2000. Comportamiento en las organizaciones. México, Edt. Interamericana. 346 p.
- Inca, K. 2015. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas. Facultad de Ciencias de la Empresa. Andahuaylas.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). 2001. Competencia Laboral y la ISO 9000: Versión 2000. 2 ed. Copyright Guatemala.
- Irigoi, M. 1998. Gestión de la capacitación de las organizaciones. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. MINSA. 69 p.
- ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabularios. United Kingdom. OBP. 165 p.
- Kauffman, F. 2015. Selección por medio de centros de evaluación. México: Limusa.
- Koontz, H. 2002. Introducción a la Administración Moderna. México, Edt. Interamericana. 489 p.
- Koontz, H.; Weihrich, H. 2004. Administración Un Perspectiva Global. 12a ed. McGraw-Hill Interamericana. 479 p.
- Lawshe, C.H.; Satter, A. Studies in job evaluation. California, Rev. Psicología Aplicada. Vol. II-III, 1999. 44 – 69. p.
- Litterer, J. 2007. Análisis de las organizaciones. México, Edt. Limusa. 362 p.
- Lizcano, J.; Castello, E. 2004. Productividad base de la competitividad. México. Limusa S.A de C.V grupo Noriega Editores.

- López Gumucio, J. R. 2010. La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Rev. Perspectivas, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152.
- Lovell, K. 1985. Educational psychology and job. London: London University.
- Madsen, K. 1967. Teorías de la motivación: un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación. Paidós. 564 p.
- Mason, A y Lind, M. 1998. Estadística para Administradores. México. McGraw Hill. 489 p.
- Mc Gehee, W. 2011. Capacitación. México: Limusa. 127 p.
- McClelland, David C. 1970. Cómo se motiva el éxito económico. México, D.F. : Centro Regional de Ayuda Técnica, 1970. 375 p.
- Mintzberg, H. 1997. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos". Edt Prentice Hall Hispanoamericana.
- Montes Rodríguez, G. 1997. El proceso de selección y capacitación del personal. Lima. SENATI. Separata.
- Mora Bautista, L. 2008. Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en Sistemas de Información S.A. Bogotá. Universidad Autónoma de Colombia.
- Moya Pardo, M.L. 2012. La Gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. Bogotá. INPAHU.
- Nunnally, J. 2009. La medición psicológica. Buenos Aires: Paidós. 375 p.
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy. USA: Harvard Business School. 146 p.
- Porter, M.E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. USA: Harvard Business School.

- Prokopenko, J. 1991. La gestión de la productividad: Manual práctico. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.
- Redondo, A. 2009. Dirección del Talento Humano en la empresa. Educosta. Barranquilla, Colombia. 69 p.
- Reyes Ponce, A. 2012. El análisis de puestos. México. Limusa. 98 p.
- Ríos, R. 2013. El Talento Humano en los sistemas de Gestión. ICONTEC. Colombia.
- Robbins, S.; Coulter, M. 2013. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez Beltrán, R. 1999. COMPETITIVIDAD, PALABRA NUEVA. México: ITESO, p. 2.
- Rodríguez, J. 2007. Administración Moderna de personal. 7. ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. 362 p.
- Rowley, C.; Warne, M. 2005. Globalización and Competitiveness. Routledge. EEUU.
- Ruiz Iglesias, M. 2008. La evaluación de competencias. España. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ruiz, M. 2007. Instrumentos de evaluación de competencias. Santiago de Chile. INACAP.
- Sánchez Ballesta, J.P. 2002. Análisis de la rentabilidad de la empresa. México. Limusa.
- Sánchez Carlessi, H. 2005. Metodologías y diseños en la investigación científica. Lima. HSC. 136 p.
- Sánchez, S. 2007. La competencia empresarial. Madrid-España. 178 p.
- Sánchez, X.; Peña, D.; Millan, J.C. 2008. Competitividad Empresarial. Análisis de los Estados Financieros. Universidad Libre. Cali, Colombia.

- Sherman,A.; Bohlander, G.; Snell, S, 2008. Administración de recursos naturales 14 ed. México: CengageLearning Editores, S.A.
- Sierra Bravo, R. 1994. Técnicas de Investigación social. Madrid: Paraninfo, 373 p.
- Sikula, A.; McKenna, J. 2011. Administración de recursos humanos. México: Limusa, 263 p.
- Vadillo, A. 2007. Análisis organizacional. Santiago: Lautaro.
- Vallejo Chávez, L. 2016. Gestión del talento humano. Quito. Instituto de Investigaciones.
- Valverde, O. 1995. El análisis de puesto en la empresa moderna. México: Pixel.
- Vroom, J. 2001. Motivación y alta dirección. México, Edt. Trillas. 221 p.
- Werther, W.; Davis, K. 2008. Administración de los recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana. 646 p.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN 1 (GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO)

Por favor tenga la amabilidad de responder las siguientes afirmaciones (ítems) marcando sólo una de las cuatro alternativas. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Responda todas las afirmaciones. Gracias por su colaboración.

SIMBOLOGÍA Y ESCALA

TD = Totalmente en Desacuerdo (1) *Nunca*

ED = En Desacuerdo (2) *Raramente*

DA = De Acuerdo (3) *Frecuentemente*

TA = Totalmente de Acuerdo (4) *Siempre*

ITEMS	TD	ED	DA	TA
ANÁLISIS DE PUESTO				
1. El análisis de puesto es objetivo				
2. La descripción del puesto cubre sus responsabilidades				
3. La especificación del puesto especifica los requisitos del personal				
4. El análisis del puesto es detallado				
5. El análisis de puesto es permanente				
SELECCIÓN DEL PERSONAL				
6. La selección del personal es por méritos				
7. La selección de personal es objetiva				
8. La selección del personal es imparcial				
9. La selección de personal toma en cuenta la experiencia previa				
10. La selección de personal toma en cuenta aspectos cuantitativos				
11. La selección de personal toma en cuenta aspectos cualitativos				
12. La selección de personal comprende secuencias eliminatorias progresivas				
13. Se cuenta con asesoría externa para la selección de personal				
14. La selección de personal toma en cuenta competencias				
15. La selección de personal toma en cuenta experiencias laborales previas				

Continuación...

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
16. La capacitación del personal es permanente				
17. Se distribuye material didáctico al personal				
18. La capacitación se realiza en base a un diagnóstico de necesidades				
19. La capacitación del personal recurre a asesoría externa.				
20. La capacitación incide en el estudio de casos.				
21. La capacitación incide en el análisis de situaciones críticas.				
22. La capacitación incide en el trato al cliente interno.				
23. La capacitación incide en el trato al cliente externo.				
24. La capacitación logra sus objetivos				
EVALUACION DE DESEMPEÑO				
25. Se evalúa objetivamente el proceso de capacitación				
26. La evaluación del desempeño es objetiva				
27. La evaluación del desempeño es imparcial				
28. La evaluación del desempeño cubre todas las áreas				
29. La evaluación del desempeño sirve para la promoción				
30. La evaluación del desempeño se aplica para los incentivos				
31. La evaluación del desempeño es permanente				
32. La evaluación del desempeño sirve para comparar				
33. La evaluación del desempeño sirve para mejorar				
34. La evaluación del desempeño incluye pruebas escritas				
MOTIVACION LABORAL				
35. La motivación del personal es buena				
36. La empresa motiva a su personal mediante incentivos materiales				
37. La empresa motiva a su personal mediante reconocimientos				
38. La empresa motiva a su personal mediante promociones				
39. El personal se identifica con la empresa				
40. El personal está orgulloso de trabajar con la empresa				
41. La empresa desarrolla talleres de motivación				
42. La empresa investiga los factores de pérdida de la motivación				
43. La empresa trata de elevar la autoestima de los trabajadores				
44. La motivación de logro de los trabajadores es alta.				


 Rodrigo M. Ponce Chamorro
 Gerente Corporativo
 Niisa Corporation S.A


 NIISA CORPORATION S.A.
 PEDRO N. CORREA TINEO
 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN 2 (COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL)

Por favor tenga la amabilidad de responder las siguientes afirmaciones (ítems) marcando sólo una de las cuatro alternativas. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Responda todas las afirmaciones. Gracias por su colaboración.

SIMBOLOGÍA Y ESCALA


TD = Totalmente en Desacuerdo (1) *Nunca*

ED = En Desacuerdo (2) *Raramente*

DA = De Acuerdo (3) *Frecuentemente*

TA = Totalmente de Acuerdo (4) *Siempre*

ITEMS	TD	ED	DA	TA
CALIDAD				
1. La competitividad de la empresa se evidencia con la alta satisfacción con el servicio por parte del cliente				
2. La competitividad de la empresa se evidencia con la alta satisfacción con el servicio por parte de la empresa.				
PRODUCTIVIDAD				
3. La competitividad de la empresa se evidencia con el aumento de la productividad.				
EFICIENCIA				
4. La competitividad de la empresa se evidencia con la disminución de los tiempos de espera del cliente.				
5. La competitividad de la empresa se evidencia con la disminución de los costos de producción				
6. La competitividad de la empresa se evidencia con la disminución de los tiempos de elaboración.				
EFICACIA				
7. La competitividad de la empresa se evidencia con la mejora de la calidad del servicio.				
8. La competitividad de la empresa se evidencia con la mejora de la calidad del producto.				
9. La competitividad de la empresa se evidencia con la mejora de su imagen institucional en sus clientes.				
10. La competitividad de la empresa se evidencia con la mejora de los ingresos por ventas.				
11. La competitividad de la empresa se evidencia con la disminución de errores en el servicio.				
RENTABILIDAD				
12. La competitividad de la empresa se evidencia por el aumento de las inversiones.				



 Rodrigo M. Ponzo Chamorro
 Gerente Corporativo
 Niisa Corporation S.A


 NIISA CORPORATION S.A.
 PEDRO W. CORREA TINEO
 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Gestión del talento humano y su relación con la competitividad en una empresa procesadora y distribuidora de alimentos de Lima metropolitana”				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Problema principal:</p> <p>¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la influencia de la gestión del tanto humano en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión del talento humano influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p>	<p>Conclusión general:</p> <p>Los resultados de la investigación comprobaron que tiene una relación positiva buena y altamente significativa entre la gestión del talento humano y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron el análisis de puesto, selección del personal, capacitación, evaluación de las competencias y la motivación mostrarán una buena mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la gestión del talento humano. Esto se sustenta en relación con la gestión del talento humano, gracias a la flexibilidad adaptativa y capacidad de innovación de las personas. El talento humano al ser el conjunto de capacidades y conocimientos del personal, tiene que ver directamente con la competitividad de la empresa, es decir, el éxito empresarial de la organización se debe a un personal bien preparado y capacitado que se halle en condiciones de brindar un buen servicio. La gestión del talento humano sincroniza los objetivos del personal con los objetivos de la empresa, es decir trata de identificar a los trabajadores con la visión de la empresa.</p>	<p>Recomendación general:</p> <p>En vista que se ha constatado la existencia de un significativo nivel de correlación entre la gestión del talento humano y la competitividad empresarial en la organización NIISA Corporation S.A. se recomienda que los funcionarios responsables del área de recursos humanos tomen decisiones junto al área de planeación estratégica con respecto de la implementación de la gestión del talento humano ya que es un factor determinante de la competitividad de la empresa. Es importante que las autoridades de la empresa entiendan que la gestión del talento humano tiene que ver directamente con la competitividad; generando estrategias genéricas de diferenciación y liderazgo en costos a través de la gestión del conocimiento.</p>

Problemas secundarios:	Objetivos específicos:	Hipótesis secundarias:	Conclusiones específicas:	Recomendaciones específicas:
<p>1.¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de análisis de puesto en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?</p> <p>2.¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de selección de personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?</p> <p>3.¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de capacitación del personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?</p> <p>4.¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso</p>	<p>1.Determinar cómo influye el proceso de análisis de puesto en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>2.Determinar cómo influye la selección del personal por competencias en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>3.Determinar cómo influye la capacitación de personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>4.Determinar cómo influye la evaluación del desempeño por competencias en la competitividad de la</p>	<p>1.El análisis del puesto influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>2.La selección del personal por competencias influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>3.La capacitación permanente del personal influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>4.La evaluación del personal por competencias influye positivamente en la competitividad de</p>	<p>1. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre el análisis de puesto y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron el análisis de puesto y a su vez la especificación y descripción del puesto mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron el análisis de puesto del talento humano; por lo tanto el análisis de puesto influirá positivamente en la competitividad de la empresa. Esto se sustenta en la teoría de que el análisis de puestos es la base fundamental para una exitosa gestión del talento humano. En el presente estudio también se determinó que el análisis de puesto de los trabajadores de la empresa NIISA Corporation S.A. cubre sus responsabilidades y especifica los requisitos del personal; sin embargo, se determinó que no es considerado aún permanente por la mayoría de trabajadores, es decir que necesita ser evaluado constantemente para actualizaciones.</p> <p>2. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la selección del personal y la competitividad empresarial, es decir que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la selección del personal y a su vez el reclutamiento, las pruebas de idoneidad, entrevistas y verificación de datos mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que</p>	<p>1. El análisis de puesto debe ser permanente y estar relacionado a los puestos específicos y describir las actividades implicadas en el puesto de trabajo y las competencias requeridas para su desempeño, incluyendo conocimientos en los últimos <i>softwares</i>, conocimientos técnicos, sistemas de gestión de calidad y los procesos de la organización. También debe haber una observación directa de los puestos por parte de un analista objetivo para definir sus tareas y determinar el tiempo de adaptación de los nuevos reclutas. Los trabajadores nuevos pueden registrar sus actividades diarias en un documento semanal para obtener un listado de tareas y se identifiquen con el <i>know how</i> del puesto. Realizar entrevistas individuales o grupales en las que descubrir las destrezas necesarias y las tareas desarrolladas en cada puesto. También se puede realizar un cuestionario estructurado puede ayudar a los empleados a informar de las características más innovadoras del puesto (tecnología, herramientas, normas) para poder obtener datos comparativos.</p> <p>2.Afinar objetivamente los procesos de selección por competencias, para poder conocer la personalidad, los conocimientos en el área, la inteligencia emocional y de habilidades profesionales. Realizar entrevistas mixtas, para añadir interés al proceso, tener una base comparativa y medir la reacción de los entrevistados en las convocatorias masivas, para</p>

<p>de evaluación del desempeño por competencias en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?</p> <p>5.¿Cuál es la influencia que ejerce el proceso de motivación del personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.?</p>	<p>empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>5.Determinar cómo influye la motivación de personal en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p>	<p>la empresa NIISA Corporation S.A.</p> <p>5.La motivación del personal influye positivamente en la competitividad de la empresa NIISA Corporation S.A.</p>	<p>aquellos que no gestionaron la selección del personal del talento humano; por lo tanto se demostró que la selección del personal por competencias influirá positivamente en la competitividad de la empresa. Esto se sustenta en que la selección del personal se basa en elegir al personal más idóneo mediante una serie de pasos o filtros. En el presente estudio se determinó que la mayoría de trabajadores del área de administración consideran que siempre la selección del personal de la empresa NIISA Corporation S.A es en base a los conocimientos, experiencia previa y es imparcial, sin embargo la selección de la empresa no considera aspectos cuantitativos y asesoría externa por la mayoría de trabajadores del área.</p> <p>3. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la capacitación del personal y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la capacitación del personal, mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la capacitación del personal del talento humano; por lo tanto la capacitación permanente influirá positivamente en la competitividad de la empresa. Esto se sustenta en la teoría de que si los trabajadores de la empresa han desarrollado buenas capacidades y conocimientos, lo que corresponde al proceso de capacitación, entonces este personal se desempeñará con eficiencia y eficacia en cada uno de los puestos, incrementándose de este modo la competitividad de la misma. En la</p>	<p>determinar sus competencias de adaptación e innovación. En este contexto sería recomendable que la empresa disponga de una base de datos de personal interno y de postulantes externos que posean competencias y nociones básicas acerca de los procesos de la empresa con lo cual se facilitaría el reclutamiento de nuevos colaboradores. Priorizando la búsqueda de candidatos a nivel interno, pues de esta manera se aprovechan las ventajas competitivas internas y se favorece su consolidación. Además de contratar asesores externos para convocatorias masivas.</p> <p>3.Los procesos de capacitación deben se equitativos para influir en el clima laboral y la motivación de los trabajadores, además de no solo enfocarse en los nuevos trabajadores, además deben ser permanentes por las constantes innovaciones tecnológicas en el rubro de operaciones y productos de la empresa. Los temas de la capacitación deben encontrarse directamente relacionados con las necesidades cognoscitivas y técnicas que utilizan o van a utilizar los trabajadores para cumplir exitosamente con sus tareas, es decir, las capacitaciones deben indicar a los trabajadores que van a aprender algo nuevo y útil para evitar una ideología de pérdida de tiempo y de aburrimiento, lo cual requiere un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación para identificar las debilidades y necesidades del cliente, además de una oportuna evaluación por competencias. Se debe concientizar en la organización que es una inversión, promoviendo</p>
--	--	--	---	---

			<p>presente investigación se determinó que la capacitación de la empresa logra sus objetivos y se da primordialmente por el estudio de casos, el análisis de situaciones críticas y el trato al cliente externo; sin embargo, la mayoría de trabajadores del área no consideran que la capacitación de la empresa utiliza asesoría externa, y rara vez se hace uso de un diagnóstico de necesidades.</p> <p>4. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva baja y altamente significativa entre la evaluación de desempeño y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la evaluación del desempeño y a su vez la evaluación antes de la contratación, durante las actividades y después de la capacitación, mostrarán una baja mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la evaluación de las competencias del talento humano. La evaluación del desempeño se basa en evaluar competencias asociadas a todos los cargos con el fin de determinar la ejecución de procesos y conocimientos que debe tener; por lo tanto en la presente investigación se demostró que la evaluación por competencias influirá positivamente en la competitividad de la empresa. En la presente investigación se determinó que la empresa usa la evaluación del desempeño para comparar el rendimiento real con el deseado, además de aplicarse para las promociones; sin embargo, la mayoría de los trabajadores sostiene que aún no cubre todas las áreas, aún no es considerada permanente y no se evalúa objetivamente el proceso de capacitación, es decir solo se</p>	<p>materiales y tutores adecuados, dándose en buenos ambientes y realizada mínimamente cuatro veces al año.</p> <p>4. Afinar los procesos de evaluación por competencias es decir hacer evaluaciones objetivas antes de la contratación, durante las actividades y después de capacitar al personal. Se puede utilizar instrumentos como las evaluaciones de incidente crítico para nuevos colaboradores, de opción múltiple para jefes del área y asistentes, como también de lista de cotejo para ver qué áreas necesitan mejorarse. Emplear también, evaluaciones psicológicas y métodos de centros de evaluación en el área administrativa para múltiples evaluaciones y múltiples evaluadores, estas evaluaciones pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro para una administración por objetivos que establezcan objetivos mutuos entre el supervisor y el empleado. Se debe realizar la evaluación del desempeño mínimamente cuatro veces al año, contratando asesores externos expertos en el rubro de evaluación, además de realizarse equitativamente a todas las áreas.</p> <p>5. Fortalecer la fidelidad del trabajador ya que su deserción implica costos en convocatoria, reclutamiento, selección y capacitación actualizada. Retener a los buenos trabajadores generando oportunidades de crecimiento atractivas para los colaboradores. Gestionar planes de línea de carrera para el desarrollo profesional</p>
--	--	--	---	--

			<p>realiza capacitaciones generalmente cuando hay nuevo personal.</p> <p>5. Los resultados de la investigación determinaron que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la motivación laboral y la competitividad empresarial, es decir, que los trabajadores de la empresa que sostuvieron la motivación laboral y a su vez la motivación de logro, incentivos materiales, promociones y líneas de carrera mostrarán una moderada mejora de la competitividad empresarial que aquellos que no gestionaron la motivación laboral del talento humano. La motivación laboral se basa en motivar al personal mediante sus necesidades insatisfechas para que logren sus objetivos dentro de la empresa; por lo tanto una buena motivación influirá positivamente en la competitividad de la empresa. En esta investigación se determinó que los trabajadores del área consideran que la motivación de la empresa considera promociones, es buena porque el personal está orgulloso de trabajar en la empresa. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores determina que nunca y rara vez se identifican con la empresa, es decir que no tienen objetivos mutuos con la empresa.</p>	<p>de sus miembros, que no solo permita el aprovechamiento de los mejores talentos del colaborador, sino que además, le ofrezca seguridad. Los mejores colaboradores también necesitan recibir incentivos materiales y bonos, además se debe fomentar el compañerismo, la confianza y el trabajo en equipo , de esta manera, los colaboradores logran trabajar mejor, desempeñándose adecuadamente para el desarrollo de un buen clima laboral. Realizar talleres de motivación donde se detecten los factores de perdida de motivación. Emplear también, meditación y métodos de autosugestión para motivar al personal usando técnicas de psicología moderna como la teoría de la mente para generar ideologías de necesidades de logro.</p>
--	--	--	--	--

ANEXO 4: BASE DE DATOS SPSS 23

Tesis trabajo de campo Niisa Corp..sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

13 : VAR00001 2,00 Visible: 44 de 44 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
1	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	1,00	2,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8	1,00	2,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
16	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
22	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
23	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:OFF

Tesis trabajo de campo Niisa Corp..sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	VAR00001	Número	8	2	1.El análisis de puesto es objetivo	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
2	VAR00002	Número	8	2	2.La descripción del puesto cubre sus responsabilidades	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
3	VAR00003	Número	8	2	3.La especificación del puesto especifica los requisitos del personal	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
4	VAR00004	Número	8	2	4.El análisis del puesto es detallado	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
5	VAR00005	Número	8	2	5.El análisis de puesto es permanente	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
6	VAR00006	Número	8	2	6.La selección del personal es por méritos	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
7	VAR00007	Número	8	2	7.La selección de personal es objetiva	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
8	VAR00008	Número	8	2	8.La selección del personal es imparcial	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
9	VAR00009	Número	8	2	9.La selección de personal toma en cuenta la experiencia previa	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
10	VAR00010	Número	8	2	10.La selección de personal toma en cuenta aspectos cuantitativos	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
11	VAR00011	Número	8	2	11.La selección de personal toma en cuenta aspectos cualitativos	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
12	VAR00012	Número	8	2	12.La selección de personal comprende secuencias eliminatorias progresivas	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
13	VAR00013	Número	8	2	13.Se cuenta con asesoría externa para la selección de personal	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
14	VAR00014	Número	8	2	14.La selección de personal toma en cuenta competencias	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
15	VAR00015	Número	8	2	15.La selección de personal toma en cuenta experiencias laborales previas	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
16	VAR00016	Número	8	2	16.La capacitación del personal es permanente	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
17	VAR00017	Número	8	2	17.Se distribuye material didáctico al personal	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
18	VAR00018	Número	8	2	18.La capacitación se realiza en base a un diagnóstico de necesidades	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
19	VAR00019	Número	8	2	19.La capacitación del personal recurre a asesoría externa.	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
20	VAR00020	Número	8	2	20.La capacitación incide en el estudio de casos	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
21	VAR00021	Número	8	2	21.La capacitación incide en el análisis de situaciones críticas.	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
22	VAR00022	Número	8	2	22.La capacitación incide en el trato al cliente interno.	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
23	VAR00023	Número	8	2	23.La capacitación incide en el trato al cliente externo.	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
24	VAR00024	Número	8	2	24.La capacitación logra sus objetivos	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal
25	VAR00025	Número	8	2	25.La capacitación logra sus objetivos	{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal

Vista de datos Vista de variables

Juan ramon cantero.sav [ConjuntoDatos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 7 de 7 variables

	anapuest	Selecc	Capacitaci	evaluac	motivac	compet	gesttotal	var	var	var	var	var	var	var	var
1	6	11	11	11	11	12	11								
2	6	11	11	11	11	13	11								
3	7	11	12	12	12	14	12								
4	7	11	12	12	12	14	12								
5	7	12	14	12	12	15	13								
6	7	12	15	13	13	16	13								
7	9	13	16	13	13	16	14								
8	9	13	16	14	13	16	14								
9	10	14	16	14	14	17	15								
10	11	14	16	14	14	18	15								
11	11	14	16	14	14	19	15								
12	12	14	17	15	14	23	16								
13	12	15	17	15	15	24	16								
14	13	15	17	15	15	25	16								
15	13	16	17	15	16	26	16								
16	13	16	18	16	16	26	16								
17	13	16	18	16	16	26	16								
18	14	16	18	16	16	27	17								
19	14	16	18	16	16	27	17								
20	14	17	18	17	17	28	18								
21	14	17	18	17	17	28	18								
22	14	17	18	17	17	28	18								
23	14	17	18	17	18	30	19								

Vista de datos Vista de variables

Abrir documento de datos IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:OFF

Juan ramon cantero.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

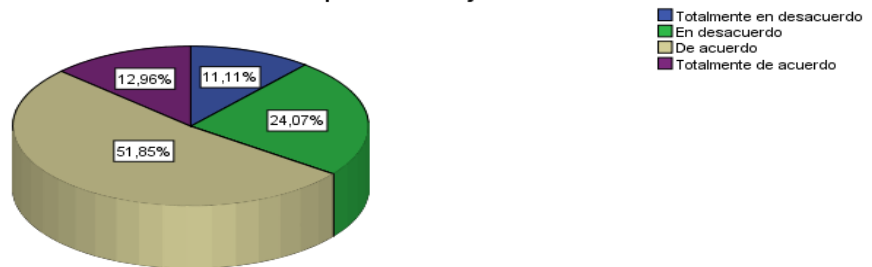
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	anapuest	Númerico	8	0	Análisis de Pue...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
2	Selecc	Númerico	8	0	Selección de p...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
3	Capacitaci	Númerico	8	0	Capacitación d...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
4	evaluac	Númerico	8	0	Evaluación del ...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
5	motivac	Númerico	8	0	Motivación laboral	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
6	compet	Númerico	8	0	Competencia e...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
7	gesttotal	Númerico	8	0	Gestión del tale...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											

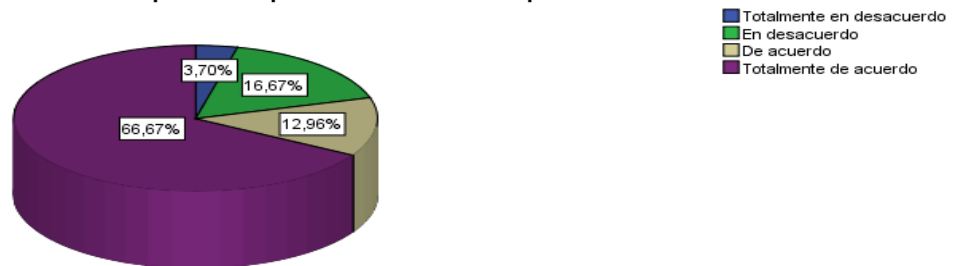
Vista de datos Vista de variables

ANEXO 5 RESULTADOS ENCUESTA GRAFICO CIRCULAR SPSS 23

1.El análisis de puesto es objetivo



2.La descripción del puesto cubre sus responsabilidades



3.La especificación del puesto especifica los requisitos del personal



ANEXO 6: DATA MICROSOFT EXCEL

ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22
1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2
1	2	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
2	2	3	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
2	3	3	2	2	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
3	3	3	1	3	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
3	3	3	1	3	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
3	3	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2
3	3	3	1	3	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2
3	4	4	2	2	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1
2	4	4	2	2	2	1	1	4	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1
2	4	4	2	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1
2	4	4	2	2	2	1	4	4	1	1	4	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	4	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	4	4	1
3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	1	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	1	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	4	1	2	1	4	4
3	4	4	3	2	3	1	3	3	2	3	3	1	1	1	4	1	2	1	4	4	2
3	4	4	3	2	3	1	3	3	2	3	3	1	1	1	4	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	2	3	1	3	4	2	2	3	1	1	2	4	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	2	3	1	3	4	2	2	3	1	1	2	4	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	2	3	1	3	4	2	2	3	1	2	2	4	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	2	3	2	4	4	2	2	3	1	2	2	4	2	2	1	4	4	2
3	4	4	3	2	3	2	4	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3

ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4

Analisis	Selección	Capacitacion	Evaluación	Motivación	Competitividad	Talento Humano
6	11	11	11	11	12	11
6	11	11	11	11	13	11
7	11	12	11	12	14	12
7	11	12	12	12	14	12
7	12	14	12	12	15	13
7	12	15	13	13	16	13
9	13	16	13	13	16	14
9	13	16	14	13	16	14
10	14	16	14	14	17	15
11	14	16	14	14	18	15
11	14	16	14	14	19	15
12	14	17	15	14	23	16
12	15	17	15	15	24	16
13	15	17	15	15	25	16
13	16	17	15	16	26	16
13	16	18	16	16	26	16
13	16	18	16	16	26	16
14	16	18	16	16	27	17
14	16	18	16	16	27	17
14	17	18	17	17	28	18
14	17	18	17	17	28	18
14	17	18	17	18	28	18
14	17	18	17	18	30	19
15	17	19	17	18	30	19
15	18	19	18	18	31	19
15	18	21	18	19	31	19
15	18	21	18	20	32	19
15	18	21	18	20	32	20
15	18	21	18	20	32	20

ANEXO 7: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – GERENCIA GENERAL	Código: RH - MF 001
		Versión: 01
		Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Gerencia General
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Directorio
Puesto de Personal Subordinado	Asistente

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría - Administración y Dirección de Empresas • Diplomado - Planificación y Gestión Empresarial • Cursos vinculados al sector eléctrico • Manejo de herramientas informáticas (Word, Excel, Power Point, etc.) • Manejo de ingles
Años de experiencia	Más de 5 años en cargos de Gerencia o Jefatura vinculadas a la industria.
Objetivos del puesto	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa en su conjunto, en función de la política, objetivos y metas empresariales, emitiendo directivas, procedimientos y normas para que las áreas administrativas y técnicas de la organización desarrollen sus labores con productividad, eficiencia y calidad.
Habilidades genéricas	Conocimiento amplio en producción, mercadeo y ventas; y finanzas
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Proponer al Directorio, la política de gestión que permita una eficaz dirección de la empresa, para el logro de sus fines y objetivos. 2) Dirigir, supervisar y controlar las actividades de los órganos de la Empresa, de acuerdo a las normas legales vigentes y las que establezca el Directorio. 3) Identificar la problemática de la Empresa y someter a consideración del Directorio, las alternativas de solución. 4) Velar por el fiel cumplimiento de los acuerdos de Directorio. Asimismo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones y directivas de la Junta General de Accionistas y el Directorio, respectivamente. 5) Proponer al Directorio los Cuadros de Asignación de Personal y la escala de remuneraciones. Asimismo, nombrar, promover, suspender, amonestar, cesar y aplicar otras acciones a los trabajadores de la Empresa, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y lo establecido en los Estatutos de la Empresa. 6) Someter a consideración del Directorio, en la oportunidad y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, para su posterior aprobación por la Junta General de Accionistas, los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> - Balance General y Estados Financieros. - Proyecto de Memoria Anual. - Planes Operativos, Presupuesto Anual y sus modificaciones. - Propuesta de Distribución de Utilidades. - Otros dispuestos por el Directorio. 7) Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales, pago oportuno de los tributos y mantenimiento al día de los registros e información financiera de la Sociedad.

	<ol style="list-style-type: none"> 8) Poner en conocimiento del Directorio, los asuntos de competencia de este órgano, cuidando que las propuestas, estén acompañadas de los informes y dictámenes de los funcionarios, técnicos y/o asesores a quienes corresponde emitirlos. 9) Velar por que los activos de la Empresa sean debidamente salvaguardados. 10) Autorizar los procesos de adquisición de bienes de capital, contratación de obras y prestación de servicios, de acuerdo con el Cuadro de Niveles de Autorización del Gasto, aprobados por el Directorio. 11) Representar a la Empresa desde el punto de vista legal, en salvaguarda de los intereses, acorde con las normas legales establecidas; en la aprobación y suscripción de contratos que requiera la Empresa para su normal funcionamiento, de acuerdo a las disposiciones legales y normas que a tal fin establezca el Directorio. Asimismo, asume representación institucional según lo establecido en los estatutos de la Empresa. 12) Formular con los Gerentes, el Plan Estratégico y los Planes Operativos de NIISA Corporation S.A. y efectuar los ajustes pertinentes. 13) Asegurar el adecuado planeamiento y control operativo en los ámbitos técnico, comercial y administrativo de la Empresa. 14) Revisar los presupuestos de ingresos, gastos y de inversión y elevarlos al Directorio para su aprobación. 15) Proponer al Directorio, la estructura orgánica, cuadros de asignación de personal y categorización salarial; así como, el plan de desarrollo de recursos humanos. 16) Controlar las actividades de carácter financiero, administrativo, técnico y comercial de la Empresa. 17) Presentar a consideración del Directorio las modificaciones en los presupuestos de inversión, de acuerdo a lo establecido en las disposiciones legales vigentes, informando al organismo pertinente, una vez aprobados. 18) Establecer y mantener una estrategia de imagen institucional que incluya relaciones necesarias y efectivas con organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros. 19) Cumplir y hacer cumplir las Normas, Directivas, Procedimientos y Reglamentos Internos de Trabajo y Seguridad y Salud Ocupacional. 20) Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados. 21) Coordinar y mantener permanentemente informado al Directorio de la Empresa sobre las actividades que desarrolla y cumplir otras funciones afines que le asigne en el ámbito de su competencia y lo establecido en los estatutos de la Empresa.
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Estratégico • Trabajo en Equipo • Liderazgo • Ética Laboral • Cumplimiento de Normas • Vocación de Servicio



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS**

Código: RH - MF 002

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Gerencia de Administración y Finanzas
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Gerencia General
Puesto de Personal Subordinado	Asistente

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en Gestión Empresarial o Finanzas. • Cursos de Administración, Gestión de Recursos Humanos, Logística, Gestión de Compras, Personal, Finanzas o Gestión Pública. • Manejo de herramientas informáticas (Word, Excel, Power Point, Correo Electrónico, etc.)
Años de experiencia	Más de 5 años en cargos de Gerencia o Jefatura
Objetivos del puesto	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el proceso de gestión de recursos humanos, financieros y materiales almacenados de la empresa con el fin de dar un soporte efectivo a los diferentes órganos de NIISA Corporation S.A. para que cumplan adecuadamente sus objetivos y funciones.
Habilidades genéricas:	Maestría en Administración o Dirección de Empresas y conocimiento del idioma inglés (Deseable).
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formular y proponer a la Gerencia General, el Plan Operativo Anual, los Planes de Acción, Programas y Actividades de la gestión de Recursos Humanos, Financieros, Bienes y Materiales almacenados de la empresa. 2) Mantener una coordinación estrecha y permanente con las áreas operativas de la empresa, con la finalidad de asegurar la provisión del soporte administrativo financiero en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa. 3) Formular el Plan Estratégico y supervisar el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de gestión que competen a su área. 4) Presentar en forma oportuna los requerimientos técnicos mínimos de bienes y servicios conforme a las necesidades de las áreas a su cargo para la ejecución del Plan Anual de Contrataciones. 5) Supervisar y controlar el presupuesto de la gerencia de administración y finanzas, en base a ello controlar su ejecución y cumplimiento. 6) Coordinar y supervisar con los jefes de Departamento en el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros. 7) Emitir políticas operativas, directivas, procedimientos y otros instrumentos técnicos normativos necesarios para optimizar los procesos administrativos en el ámbito de la empresa. 8) Formular el diagnóstico de requerimientos de personal calificado, según los perfiles de puestos, y no calificado; así como el programa de selección e inducción correspondiente. 9) Supervisar la elaboración y ejecución del Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos. 10) Evaluar la información económica financiera de la empresa en base a los estados financieros. 11) Establecer las relaciones necesarias con las entidades bancarias y otros organismos públicos y privados nacionales.

	<p>12) Dirigir y supervisar el mantenimiento oportuno de los registros contables, concebidos como instrumentos de información gerencial.</p> <p>13) Elevar a consideración del Gerente General, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, para su posterior aprobación por el Directorio los siguientes documentos: - Balance General, Estados Financieros o informes de gestión. - Propuesta de Distribución de utilidades.</p> <p>14) Desarrollar los servicios y actividades pendientes al logro de la eficiencia, armonía y colaboración de todos los trabajadores de la empresa, conforme a las disposiciones legales vigentes y a las políticas, sistemas y técnicas para la mejor administración y relaciones del personal.</p> <p>15) Establecer programas de simplificación administrativa, racionalización de gastos y reducción de costos, evaluando los resultados, y proponiendo las acciones correctivas al respecto.</p> <p>16) Supervisar la adquisición, control y transporte de todos los bienes, materiales y servicios no personales requeridos por las diferentes áreas de la empresa, en el cumplimiento de sus objetivos en forma óptima y a bajo costo.</p> <p>17) Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados.</p> <p>18) Coordinar y mantener permanentemente informado al Jefe inmediato Superior sobre las actividades que desarrolla.</p>
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Estratégico • Trabajo en Equipo • Liderazgo • Ética Laboral • Cumplimiento de Normas • Vocación de Servicio



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – JEFE DE
LOGÍSTICA**

Código: RH - MF 003

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Jefe de Logística
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Gerencia de Administración y Finanzas
Puesto de Personal Subordinado	Auxiliar de logística

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y otros afines, capacitación mínima de ochenta (80) horas lectivas certificadas ante OSCE (Requisito D.S. 184-2008-EF Artículo 5° “Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado”). • Manejo de herramientas informáticas (Word, Excel, Power Point, Correo Electrónico y otros).
Años de experiencia	4 años en puestos similares.
Objetivos del puesto	Administrar en forma eficiente y eficaz la gestión de compras, servicios generales y de almacenes, de acuerdo a una programación priorizada de necesidades reales y en concordancia con los objetivos y metas de la empresa así como a las directivas, normas y dispositivos legales vigentes.
Habilidades genéricas:	Maestría - Administración de Empresas o Logística u Otras relacionadas al cargo y conocimiento del idioma inglés (Deseable)
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa y cumplir con las metas establecidas en los indicadores de gestión que competen a su área. 2) Presentar en forma oportuna los requerimientos técnicos mínimos de bienes y servicios conforme a las necesidades de las áreas a su cargo para la ejecución del Plan Anual de Contrataciones. 3) Formular y proponer el plan operativo y presupuesto anual del área a su cargo así como supervisar su ejecución, control y evaluación. 4) Elaborar el Plan Anual de Contrataciones en coordinación con todas las áreas de la empresa, así como realizar su ejecución, supervisión, control y evaluación. 5) Garantizar el abastecimiento de bienes y servicios para las áreas operativas y de apoyo de la empresa. 6) Coordinar con los Comités Especiales encargados de la ejecución de procesos de selección 7) Supervisar, controlar y evaluar los estudios de mercado para establecer los valores referenciales de los procesos de selección 8) Supervisar y controlar la aplicación de la Ley de Contrataciones, su Reglamento y normas complementarias respecto a las adquisiciones y contrataciones programadas y no programadas. 9) Cumplir y hacer cumplir las normas internas y del FONAFE, procedimientos, instructivos, reglamento interno de trabajo, de Seguridad y Salud en el Trabajo. 10) Efectuar acciones necesarias con la finalidad que las empresas cuente con locales y ambientes apropiados para el buen funcionamiento y el cumplimiento eficiente de sus funciones. 11) Administrar el presupuesto asignado al departamento realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución. 12) Organizar, supervisar y controlar los procesos y las actividades de las áreas de compras, servicios generales, contrataciones y almacenes.

	<p>13) Administrar el parque automotor de la empresa asumiendo la responsabilidad de su mantenimiento y control preventivo y correctivo, contratación de seguros y asignación de uso.</p> <p>14) Supervisar el proceso de emisión y registro de órdenes de compra y de servicio, notas de pedido de stock así como otros documentos que correspondan a la gestión de adquisiciones y administración de almacenes</p> <p>15) Supervisar el adecuado ordenamiento, integridad y conservación de los expedientes de contratación.</p> <p>16) Participar en la supervisión y control de los expedientes de conformidad preparados por las áreas usuarias o administradores de contratos de los servicios contratados y verificar el cumplimiento de los contratos de acuerdo a la normativa de contrataciones del estado.</p> <p>17) Administrar los indicadores de gestión, estadísticas e información del área a su cargo, evaluar resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.</p> <p>18) Supervisar y evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargo.</p> <p>19) Realizar las acciones de control interno preventivo y recurrente en las funciones y responsabilidades a su cargo.</p> <p>20) Preparar informes de gestión e informes específicos que se le soliciten en forma certera, oportuna y validada.</p> <p>21) Dirigir y controlar las tareas de la auxiliar de logística.</p> <p>22) Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, maquinarias, instrumental, entre otros, asignados a su puesto</p> <p>23) Cumplir cabalmente y proponer mejoras a las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su área y la empresa.</p> <p>24) Coordinar con los organismos públicos sobre las actividades y proyectos relacionados con la gestión de su área.</p> <p>25) Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados.</p> <p>26) Coordinar y mantener permanentemente informado al Jefe inmediato Superior sobre las actividades que desarrolla.</p> <p>27) Cumplir las Normas, Directivas, Resoluciones, Procedimientos y Reglamentos Internos y Externos de Trabajo sobre: Sistema de Control Interno, Gestión de Riesgos, Buen Gobierno Corporativo, Sistema de Gestión de Calidad, SSO, Medio Ambiente, Seguridad de la Información, Responsabilidad Social Empresarial, Continuidad Operativa del Negocio.</p>
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Estratégico • Trabajo en Equipo • Liderazgo • Ética Laboral • Cumplimiento de Normas • Vocación de Servicio



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – JEFE DE
FACTURACIÓN Y COBRANZAS**

Código: RH - MF 004

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Jefe de Facturación y Cobranzas
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Gerencia de Administración y Finanzas
Puesto de Personal Subordinado	Auxiliar de Cobranza

Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de atención al cliente. • Estadística. • Manejo de herramientas informáticas (Word, Excel, Power Point, Correo Electrónico).
Años de experiencia	4 años en puestos similares.
Objetivos del puesto	Elaborar los programas de facturación por los servicios prestados y permitir el cobro oportuno de las mismas.
Habilidades genéricas:	Comercialización de Servicios o Marketing. Gestión de morosidad y cobranzas Estadística y conocimiento del idioma inglés (Deseable)..
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recepcionar, canalizar, tramitar y/o solucionar las solicitudes de servicios recibidas del Área de Comercialización. 2) Efectuar los cálculos monetarios, valorizando los servicios que presta la empresa, en base a las tarifas establecidas, emitiendo facturas o boletas en todos los casos. 3) Proponer normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades del Área. 4) Programar, supervisar y controlar permanentemente los procesos de facturación, así como la información estadística emitida por el sistema mecanizado. 5) Centralizar la información de las diferentes áreas relacionadas con la facturación de los servicios, así como controlar, verificar y dar conformidad a la consistencia previa y posterior de la facturación emitida. 6) Controlar y verificar la consistencia y veracidad de la información que será expresada por el sistema mecanizado para la emisión de los recibos. 7) Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados. 8) Cumplir con las disposiciones contenidas en los procedimientos internos. 9) Las demás que le asigne la Gerencia Comercial en materia de su competencia. 10) Organizar y actualizar la segmentación de las cobranzas según zonas geográficas para dinamizar y optimizar la cobranza. 11) Controlar y supervisar a los centros autorizados para la cobranza regular. 12) Controlar, supervisar y coordinar el proceso de cobranzas. 13) Proponer normas, procedimientos y criterios técnicos para el desarrollo de los procesos y actividades bajo su competencia. 14) Supervisar y controlar la aplicación de las políticas de cobranzas. 15) Elaborar informes periódicos de los movimientos de la cartera de cobranza. Realizar acciones de cobranza a grandes usuarios y/o de carácter especial. 16) Evaluar el comportamiento mensual de la recaudación efectuada. 17) Conducir o coordinar las cobranzas morosas. 18) Recomendar las acciones para mejorar las cobranzas morosas, evaluando periódicamente las medidas adoptadas. 19) Proponer locales propios o de terceros como centros de cobranza autorizados. 20) Propiciar la interconexión de los centros de cobranza autorizados con la Empresa. 21) Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados.

	<p>22) Cumplir con las disposiciones contenidas en los procedimientos internos</p> <p>23) Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe Inmediato, inherentes a su puesto, así como cumplir las Normas, Directivas, Resoluciones, Procedimientos y Reglamentos Internos y Externos de Trabajo sobre: Sistema de Control Interno, Gestión de Riesgos, Buen Gobierno Corporativo, Sistema de Gestión de Calidad, SSO, Medio Ambiente, Seguridad de la Información, Responsabilidad Social Empresarial, Continuidad Operativa del Negocio.</p>
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Analítica • Trabajo en equipo • Cumplimiento de Normas • Vocación de Servicio



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – JEFE DE
CONTABILIDAD**

Código: RH - MF 005

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Jefe de Contabilidad
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Gerencia de Administración y Finanzas
Puesto de Personal Subordinado	Auxiliar de Contabilidad

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Tributaria. • Legislación Laboral. • Análisis de Estados Financieros. • Manejo de Herramientas informáticas (Word, Excel, Power Point, Correo Electrónico)
Años de experiencia	4 años en puestos similares.
Objetivos del puesto	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas al sistema contable de la empresa, manteniendo al día la información, mediante el registro de las operaciones económico financieras, transformarlas en estados financieros confiables y oportunos para su presentación a la superioridad.
Habilidades genéricas:	Maestría – Administración y/o Finanzas. Normas internacionales de Contabilidad (NIC). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y conocimiento del idioma inglés (Deseable).
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar en forma oportuna y confiable los estados financieros de la empresa, sobre la base de las Políticas Contables vigentes, las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, las mismas que incorporan las Normas Internacionales de Contabilidad – NIC. 2) Administrar los recursos humanos, equipos y materiales para el desarrollo de la función general del área. 3) Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa y cumplir con las metas establecidas en los indicadores de gestión que competen a su área. • Presentar en forma oportuna los requerimientos técnicos mínimos de bienes y servicios conforme a las necesidades de las áreas a su cargo para la ejecución del Plan Anual de Contrataciones. 4) Supervisar las labores contables y financieras del personal a su cargo, para la aplicación correcta del Nuevo Plan Contable General Empresarial y aplicando adecuadamente las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF. 5) Organizar el sistema contable de la empresa. 6) Formular el Plan Operativo y Presupuesto del Departamento. 7) Revisar, actualizar, adecuar y proponer las políticas de gestión económica y financiera de la empresa. Asimismo, elaborar las normas y procedimientos contables financieros para la gestión del área. 8) Preparar los Estados Financieros que sean necesarios, para satisfacer los requerimientos de la Dirección de la empresa, así como organismos externos, tales como, Dirección Nacional de Contabilidad Pública, FONAFE, OSINERGMIN, GART, DGE, Superintendencia del Mercado de Valores - SMV), SUNAT, INEI, Bancos y otras entidades nacionales, en la forma requerida por éstas. 9) Suministrar los Estados Financieros, informes y estadísticas comparativas de ejecución contable necesarios, para las evaluaciones correspondientes; así como para la formulación presupuestal y toma de decisiones.

	<p>10) Sustentar los Estados Financieros de la empresa ante la Gerencia de Administración, Gerencia General y/o Directorio, así como ante cualquier autoridad que lo solicite.</p> <p>11) Asesorar a los niveles gerenciales y demás áreas de la empresa en aspectos contables, tributarios y financieros.</p> <p>12) Supervisar la toma de arqueos, periódicos y sorpresivos de los Fondos Fijos de la empresa.</p> <p>13) Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados.</p> <p>14) Coordinar y mantener permanentemente informado al Jefe inmediato Superior sobre las actividades que desarrolla.</p> <p>15) Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe Inmediato, inherentes a su puesto, así como cumplir las Normas, Directivas, Resoluciones, Procedimientos y Reglamentos Internos y Externos de Trabajo sobre: Sistema de Control Interno, Gestión de Riesgos, Buen Gobierno Corporativo, Sistema de Gestión de Calidad, SSO, Medio Ambiente, Seguridad de la Información, Responsabilidad Social Empresarial, Continuidad Operativa del Negocio.</p> <p>16) Leer, cumplir y practicar estrictamente el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST), Plan de Contingencias (PC), Programa de simulacros y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo (PASST); así como, recomendar modificaciones.</p>
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Compromiso • Ética Laboral • Cumplimiento de Normas • Vocación de Servicio



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – JEFE DE
OPERACIONES Y CALIDAD**

Código: RH - MF 006

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Jefe de Operaciones y Calidad
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Gerente General
Puesto de Personal Subordinado	Asistente

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica en el área de control de calidad y análisis estadístico. • Conocimiento en maquinaria envasadora, clasificadora, laminadora, balanzas de precisión, cosedoras, máquina de Fumigación. • Conocimiento en sistemas de gestión: ISO 9001. • Manejo de herramientas informáticas (Word, Excel, ERP)
Años de experiencia	Más de 4 años en cargos de Gerencia o Jefatura, vinculadas al área y al Sector
Objetivos del puesto	Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de la calidad., velar por el cumplimiento de las normas HACCP ya certificadas, llevar el mantenimiento de las normas, encargado de coordinar la producción, control de Calidad, control de costos y presupuesto, así como la planificación de la producción
Habilidades genéricas	Maestría - Administración de Empresas o Logística u Otras relacionadas al cargo y conocimiento del idioma inglés (Deseable).
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad e inocuidad. 2) Garantizar el cumplimiento de las metas programadas para el sistema de calidad e inocuidad. 3) Ejecutar y llevar el seguimiento a los aspectos ambientales y programas de gestión ambiental de la empresa. 4) Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción. 5) Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos así como de realizar las mediciones en los equipos que requieren alto grado de competencia: <ul style="list-style-type: none"> – Máquina Envasadora – Máquina Clasificadora – Máquina Laminadora – Balanzas de Precisión 6) Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de Calidad (aprobación o rechazo) de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia (hojuelas, menestras, cereales y lácteos) y material terminado (pellets). 7) Liberar el producto retenido o disponer del mismo (según sea el caso) acorde a los criterios de inocuidad, calidad y ambiente. 8. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad e inocuidad y de cualquier necesidad de mejora. 8) Establecer requerimientos de calidad a proveedores para la compra de insumos.

	<p>9) Establecer relaciones con clientes y proveedores para asegurarse la ejecución de acciones correctivas y el cumplimiento de las especificaciones dictadas.</p> <p>10) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.</p> <p>11) Visitar clientes para asegurar la resolución de no conformidades, tomar acciones correctivas y brindar un excelente servicio al cliente.</p> <p>12) Promover estudios de investigación de la calidad en la industria del plástico.</p> <p>13) Verificar y hacer seguimiento de los controles ambientales de la planta.</p> <p>14) Ejercer la regencia química de la empresa, custodiando y registrando los movimientos de los químicos dentro de la planta, así como la confección de reportes mensuales.</p> <p>15) Entrenar a personal a cargo.</p> <p>16) Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.</p>
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar bajo presión y situaciones críticas • Capacidad de dirigir, planear y gestionar cambios • Iniciativa y creatividad • Capacidad de análisis y de toma de decisiones • Trabajo en equipo • Liderazgo y facilidad para brindar coaching a su equipo de trabajo



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – JEFE DE
PLANTA**

Código: RH - MF 008

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Jefe de Planta
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Jefe de Operaciones y Calidad
Puesto de Personal Subordinado	Asistente de producción

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las técnicas de gestión de producción • Gestión de la calidad, del medio ambiente y la prevención de riesgos laborales. • Conocimiento en maquinaria envasadora, clasificadora, laminadora, balanzas de precisión, cosedoras, máquina de fumigación. • Conocimiento de puntos críticos de control de alimentos. • Conocimiento en sistemas de gestión: ISO 9001.
Años de experiencia	4 años en puestos similares.
Objetivos del puesto	Verificar las actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, mantenimiento, logística, compras), de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia. Dirigir, controlar y apoyar a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación. Dirigir y controlar las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales
Habilidades genéricas:	Cursos en planificación de recursos de fabricación, organización del mantenimiento preventivo, logística, automatización de la producción.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implanta las estrategias de producción de acuerdo con los objetivos de gerencia. 2) Planifica los programas de fabricación. 3) Implanta y ejecuta las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. 4) Asegura el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística. 5) Desarrolla líneas de producción y o/montaje para nuevos productos. 6) Planifica y organiza el mantenimiento del proceso de fabricación. 7) Lleva a cabo una tarea continuada de análisis y organización de procesos, con la finalidad de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, todo implantando programas de mejora continua. 8) Adapta la producción a las exigencias de competitividad y a las necesidades del mercado, con la colaboración de otros departamentos de la empresa (oficina técnica, calidad). 9) Lidera el equipo humano y lo mantiene motivado, aprovechando al máximo su talento. 10) Participa en las tareas de formación del personal. 11) Asegura el cumplimiento del presupuesto organizando el equipo, sus recursos y gestiona el aprovisionamiento de primeras materias.
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Conciliador • Atención al detalle para garantizar que el chequeo de los productos sea óptimo • Capacidad de priorizar y administrar múltiples proyectos • Conocimiento de las normativas vigentes. • Capacidad de análisis y resolución de problemas relacionados con procesos • Formación académica acorde con el cargo: ingeniero químico o similar.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
FUNCIONES – OPERARIO DE
PRODUCCIÓN**

Código: RH - MF 010

Versión: 01

Página 1 de 2

Nombre del Puesto	Operario de producción
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Asistente de producción
Puesto de Personal Subordinado	Ninguno

Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Industrias alimentarias. • Formación en Higiene para manipuladores de alimentos. • Formación básica en riesgos laborales. • Formación básica sobre buenas prácticas de fabricación y manipulación.
Años de experiencia	1 año de experiencia.
Objetivos del puesto	El operario de procesamiento en la industria alimentaria es el profesional que controla y realiza los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración de productos alimentarios, o sea, en la fabricación de los alimentos. Esta fabricación está formada por diferentes procesos, son las llamadas operaciones básicas, que son características de la industria alimentaria donde se trabaja, respetando en todo momento las normas de calidad, de medio ambiente, seguridad y técnico-sanitarias establecidas por la empresa.
Habilidades genéricas:	Formación básica sobre buenas prácticas medioambientales
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recibe el plan de fabricación, con las anotaciones de los ingredientes que se utilizarán, los parámetros que tiene que controlar, inspecciones a realizar y la documentación a registrar. 2) Entiende y aclara todas las dudas de la orden de fabricación con el asistente de producción 3) Recibe las materias primas e ingredientes, aditivos y coadyuvantes, materiales auxiliares, envases y embalajes. 4) Comprueba que las materias recibidas son las que se necesitan para el proceso productivo, y que cumplen las especificaciones necesarias para su posterior utilización. 5) Identifica y registra lotes de materias primas, materiales, productos intermedios, productos acabados, según las especificaciones establecidas por la empresa, mediante anotaciones en los registros diseñados para esta finalidad. 6) Realiza las operaciones de transformación y elaboración establecidas por el plan de fabricación del producto a manufacturar: <ul style="list-style-type: none"> - Prepara y acondiciona el espacio de trabajo aplicando las medidas establecidas por la empresa. - Somete a tratamientos previos de manipulación los ingredientes para homogeneizar cualidades o acondicionarlos para posteriores transformaciones, según la ficha de fabricación. - Controla, hace funcionar y modifica los parámetros de fabricación de la maquinaria usada para la fabricación de un producto, según los valores establecidos en la ficha de fabricación. Los procesos pueden ser: tratamientos mecánicos; transformación por aplicación de calor; disminución de la actividad de agua; transferencia de materia (extracción y destilación); conservación por

	<p>aplicación de calor (pasteurización, esterilización); conservación por aplicación de frío (refrigeración y congelación).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controla y regula los procesos automáticos de la maquinaria. - Maneja y controla el funcionamiento de maquinaria y equipos que intervienen en la fabricación. - Mantiene la maquinaria y los utensilios en las condiciones idóneas que garanticen la higiene de los equipos. - Realiza los procesos de mantenimiento, limpieza, desinfección y acondicionamiento, establecidos en el plan de trabajo. <p>7) Registra, identifica y segrega productos defectuosos o no conformes para su posterior análisis según los protocolos establecidos en la empresa.</p> <p>8) Realiza el almacenamiento de los productos en condiciones adecuadas para asegurar su conservación y características organolépticas, después de utilizarlos en la fabricación programada.</p> <p>9) Registra los resultados de los controles de parámetros de proceso y de las inspecciones que marca el plan de trabajo para cada producto.</p> <p>10) Gestiona adecuadamente los residuos (limpieza de equipos y maquinaria, restos, subproductos intermedios, etc.).</p> <p>11) Adopta en todo momento las medidas establecidas en la normativa de la empresa, y trabaja según las prácticas correctas de seguridad en el trabajo.</p>
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Orientación al logro. • Preocupación por el orden y la calidad.

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – TRANSPORTISTA	Código: RH - MF 014
		Versión: 01
		Página 1 de 1

Nombre del Puesto	Transportista
Puesto del Jefe Inmediato Superior	Supervisor de transporte
Puesto de Personal Subordinado	Ninguno

Formación académica	Bachillerato de Secundaria
Años de experiencia	2-4 años
Objetivos del puesto	Realizar el traslado de la mercadería previamente asignada y planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de las entregas.
Habilidades genéricas:	Conocimiento de despacho de bodega, que le permitirá asistir en la carga de la mercadería al camión. Conocimiento de rutas de traslado y rutas alternas que le prevengan de contratiempos para realizar su trabajo.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado. 2) Cargar de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas. 3) Realizar el conteo diario de kilómetros recorridos, anotando el kilómetro inicial y el kilometraje al finalizar las labores diarias. 4) Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo a tener dos rutas alternas, para completar sus funciones. 5) Cargar los pedidos en conjunto con los compañeros de bodega. 6) Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir. 7) Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas. 8) Realizar depósitos en efectivo de manera constante como medida de seguridad. 9) Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo. 10) Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces por semana, de manera que siempre esté presentable el automotor. 11) Elaborar una bitácora de destinos, para contabilizar los recorridos del vehículo. 12) Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.
Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable que tenga licencia de conducir. • Alto grado de compromiso. • Excelente actitud de servicio.