

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES EN EL ÁREA DE REMUNERACIONES DE LA
EMPRESA TAWA CONSULTING S.A.C.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ZARATE BERNAOLA, BRANDON ANTONIO

Villa El Salvador

2019

Dedicatoria

El presente trabajo de suficiencia profesional está dedicado a mi familia, en especial a mi madre y a mi tía por siempre creer y confiar en mí.

Agradecimiento

Agradezco a dios, en primer lugar, por cuidar a mi familia y a mí.

A mi madre por guiarme y brindarme siempre todo su apoyo para cumplir cada uno de mis sueños.

A mi tía por ser como una segunda madre para mí y apoyarme en mis metas trazadas.

A mi familia por la educación brindada y por todo el apoyo que me demuestran día a día.

A mi asesor y a los profesores que aportaron sus conocimientos orientándome a realizar un buen trabajo.

A mis compañeros y amigos con quienes pase momentos muy gratos y algunos malos momentos dentro de nuestra casa de estudios.

A mi querida Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por la formación brindada como profesional.

ÍNDICE

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	9
1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	12
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
Teórica	13
Espacial	13
Temporal	13
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
Problema General	13
Problemas Específicos	14
1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1. ANTECEDENTES	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BASICOS	49
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	52
3.1. MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO	52
3.2. RESULTADOS A ALCANZAR.....	61
IV. PRESUPUESTO	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	68

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Programa de Administración por Objetivos.....	33
Figura 2. Diagrama del proceso de evaluación de 360°.....	35
Figura 3. Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 180°.....	37
Figura 4. Contenido de la Capacitación.....	39
Figura 5. Comparativo de resultados a alcanzar.....	62
Figura 6. Comparativos de resultados a alcanzar.....	62

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos Intermedios de la evaluación de desempeño.....	28
Tabla 2. Escala fundamental para la medición del comportamiento.....	31
Tabla 3. Cuadro de Diagnóstico.....	56
Tabla 4. Comparativo de tiempos de entrega de información.....	61

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actualmente se puede ver escenarios más complejos transformando así la gestión de personas en un socio estratégico y pilar fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Por este motivo tener un conocimiento sobre el desempeño laboral es de gran importancia para las organizaciones, es decir, conocer cuáles son los elementos que pueden afectar la productividad de los colaboradores para accionar sobre dichos elementos y poder lograr mejores resultados, mayor rendimiento y calidad, evaluando el desempeño de los colaboradores para tener conocimiento de cómo van desarrollando sus actividades. La empresa objeto de estudio, Tawa Consulting S.A.C. con el paso de los años ha obtenido un crecimiento significativo por lo que se creó el área de Remuneraciones para incursionar en otros mercados, dicha área cuenta con 15 equipos de trabajo y cada equipo de trabajo tiene 18 colaboradores. Esta área se encarga del proceso de nómina, entre otras tareas. Al ser un área de tercerización tiene problemáticas que afectan al desempeño laboral, ya sea por parte del cliente o por parte de la organización misma.

Por este motivo surge el interés de investigar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa ya mencionada. Por ello se plantea como pregunta principal: ¿De qué manera un plan de mejora ayudará el desempeño laboral de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.? A partir de la pregunta formulada nace un objetivo principal del trabajo de suficiencia profesional, el cual es determinar de qué manera un plan de mejora ayudará el desempeño laboral de los colaboradores en el área de remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.

El presente trabajo de suficiencia profesional está estructurado en 3 capítulos:

En el primer capítulo se plantea el problema, comprende la descripción de la realidad problemática, la justificación y formulación del problema, el planteamiento del objetivo general y específicos, así como la delimitación del proyecto.

En el segundo capítulo trata sobre las bases teóricas y comprende antecedentes y bases teóricas referentes al Desempeño Laboral, también se presenta la definición de términos básicos para una mejor comprensión del trabajo.

En el tercer capítulo se presenta el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional y comprende el modelo de solución con la propuesta de mejora para el Desempeño Laboral y los resultados que se pueden obtener con su aplicación

Finalmente se podrá encontrar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a través del estudio y desarrollo del presente trabajo, también encontraremos la bibliografía consultada y los anexos correspondientes al trabajo.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Durante la Revolución Industrial se lleva a cabo el primer proceso de evaluación del desempeño en una fábrica textil, en Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico. A principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueron cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados.

Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Aurys Consulting considera que a nivel nacional el desempeño laboral de las empresas peruanas está lejos de la frontera de la productividad mundial, debido a muchos factores que influyen como por ejemplo la difícil coyuntura económica por la que atraviesa el Perú. Así mismo considera que la mejora sustentable del desempeño laboral en una empresa debe ser abordada con un enfoque integral por palancas accionables, agrupadas en tres ámbitos de acción: incrementar el margen, optimizar el capital empleado y contar con una organización y cultura de operación a bajo costo.

El desempeño laboral es base para el logro de resultados de negocios. Al tener en cuenta que en el Perú existen factores no gestionables por las empresas y que impactan negativamente en la productividad (falta de flexibilidad laboral, exceso de burocracia, falencias en educación e infraestructura, entre otros), también es importante comprender que existen factores que sí lo son, independientemente de

las condiciones del entorno, y que con una gestión proactiva de los mismos las empresas pueden mejorar su productividad y sus resultados de negocio.

Tawa Consulting S.A.C. es una empresa privada que fue fundada en el año 2006 en la ciudad de Lima (Perú) enfocada, inicialmente, en ofrecer soluciones relacionadas con la Gestión y Recursos Humanos; actualmente es una empresa especializada en asesorar empresas líderes a través de soluciones empresariales integrales que van desde el reclutamiento y selección de talentos hasta la asesoría tributaria y contable; ha logrado diversificar su portafolio de servicios, aplicando soluciones de outsourcing o tercerización de servicios con la finalidad de hacerse cargo de aquellos procesos de negocio en los que sus clientes no necesariamente agregan valor.

El área de remuneraciones es la encargada del proceso y la administración de nóminas, no únicamente se encarga del cálculo y pago de haberes mensuales de los empleados, sino que además conlleva a una serie de procesos adicionales relacionados con la nómina como son la entrega de boletas de pago, cálculo de liquidaciones sociales, generación de asientos de nómina y asiento de provisiones, presentación y pago de AFP, presentación y pago de impuestos y aportaciones vía PLAME.

Para la realización de los procesos antes mencionados, cuenta con 6 Equipos de trabajo donde cada equipo tiene aproximadamente entre 10 a 15 clientes, los mismos que presentan las siguientes deficiencias:

Los colaboradores presentan síntomas de estrés, generado por horas adicionales a su horario de trabajo, lo cual está afectando a su desempeño y creando una insatisfacción laboral.

No tienen buena comunicación ni apoyo laboral con los compañeros de otros equipos.

Existe retraso en la entrega de información lo que dificulta la realización de procesos en forma oportuna.

Estas deficiencias son generadas por las siguientes causas:

El área de Remuneraciones tiene un Implant en cada empresa cliente, que es el encargado de recopilar esta información confidencial desarrollando también tareas

administrativas, para recopilar esta información el Implant solicita datos, archivos, documentos, etc., a distintas áreas dentro de la empresa cliente los cuales no le son facilitados en su momento ya que dichas áreas no tienen conocimiento de las fechas pactadas en el contrato, priorizan sus deberes diarios o desconocen del tema.

A consecuencia de la demora en la entrega de información, los colaboradores no pueden entregar la información en el tiempo pactado, para ello se establecen fechas donde se detalla el día que se deben entregar los documentos solicitados, mediante un contrato, y por ello los colaboradores tienen que quedarse haciendo horas extras y generando estrés laboral.

Debido a la cantidad de información que se manejan, los trabajos se realizan en Excel para poder optimizar tiempos, los cuáles no todos cuentan con un nivel adecuado para el puesto que pueda hacer que todos vayan a un mismo ritmo laboral.

No existe empatía entre los colaboradores de distintos equipos dentro del área de Remuneraciones.

Los equipos dentro del área trabajan en forma individual, no existe una relación interpersonal entre los colaboradores de distintos equipos.

Falta de organización de tareas por parte de los colaboradores que mejoren y reduzcan los tiempos de trabajo.

La información en reiteradas ocasiones es errada e incompleta, perjudicando la productividad, por ello los colaboradores tienen que trabajar generando horas adicionales por una falta de organización, conocimiento, comunicación, entre otros factores afectando la efectividad y la eficiencia.

Debido a los factores ya mencionados nace la siguiente interrogante: ¿De qué manera un plan de mejora ayudará el desempeño laboral de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.?

Mediante el plan se pretende mejorar o cambiar aquellos aspectos que resultan perjudiciales para el desempeño laboral dentro del área de remuneraciones, cambiando la forma de trabajo de los colaboradores y el medio en donde realizan sus labores.

1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El presente proyecto es conveniente porque, a través de él, se puede plantear un plan que pueda ayudar a mejorar el desempeño laboral y se justifica de manera teórica porque existen estudios precedentes que fundamentan a la variable investigada sobre el desempeño laboral por lo tanto este proyecto busca servir de referencia mediante un plan de mejora que optimice el desempeño laboral dentro de una organización y que sirvan para futuras investigaciones que aborden realidades problemáticas que requieran optimizar el desempeño laboral.

La aplicación de el plan de mejora conlleva a la obtención de beneficios para el desempeño laboral tales como la mejora de la productividad a través de la entrega de información en el tiempo exacto y de manera correcta, mejorando el clima laboral, lo cual requiere el compromiso de toda el área de la entidad.

El presente trabajo de suficiencia profesional se justifica con la optimización del desempeño laboral siguiendo el plan de mejora que logre:

Ayudar a que la información este completa y sea la correcta.

Crear un buen ambiente para el clima laboral.

Tener una empatía que pueda servir de apoyo con los colaboradores de otro equipo.

Disminuir el estrés laboral.

Optimizar los tiempos de entrega, para que los colaboradores no generen tiempos adicionales a su tiempo de trabajo.

Los resultados que se obtendrían al aplicar dicha propuesta permitieron que se mostrará al jefe del área la importancia de tener en cuenta los factores que puedan influir en el desempeño laboral y dar una solución inmediata a aquellos factores que afecten al mismo.

Con el plan se pretende mejorar el desempeño laboral para obtener una mayor productividad por parte de los colaboradores hacia los clientes, va a hacer que el proceso sea eficiente y eficaz, por ende, beneficiará a la entidad.

Con la finalidad de resolver los objetivos planteados en el trabajo de suficiencia profesional, se procedió a la elaboración de un instrumento de recolección, las cuales permitieron obtener información oportuna y asertivas y por ende resultados verídicos.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Teórica

El presente trabajo se basa en una propuesta de mejora para optimizar el desempeño laboral que va ser aplicado al área de remuneraciones. Los principales referentes teóricos son: Idalberto Chiavenato, Robbins, Stoner y Martha Alles.

Espacial

El siguiente trabajo de suficiencia profesional tuvo lugar dentro de la empresa TAWA CONSULTING S.A.C. ubicado en la avenida La Mar 1122 en el distrito de Miraflores, en el área de remuneraciones.

Temporal

El presente trabajo de suficiencia profesional comprende desde la primera semana de Octubre hasta la primera semana de Diciembre del año 2019.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General

- ¿De qué manera el plan de mejora ayudará el desempeño laboral de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.?

Problemas Específicos

- ¿De qué manera el plan de mejora ayudará a la productividad de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.?
- ¿De qué manera el plan de mejora ayudará a la eficiencia de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.?
- ¿De qué manera el plan de mejora ayudará a la eficacia de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.?

1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Objetivo General

- Proponer un plan de mejora para el desempeño laboral de los colaboradores en el área de remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.

Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera el plan de mejora ayudará a la productividad de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.
- Determinar de qué manera el plan de mejora ayudará a la eficiencia de los colaboradores en el área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.
- Determinar de qué manera el plan de mejora ayudará a la eficacia de los colaboradores en el área de Remuneraciones en la empresa Tawa Consulting S.A.C.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Antecedentes Internacionales

(Garcia, 2018) con su investigación denominada: “Evaluación del desempeño laboral en el sistema de carrera administrativa en el sector público colombiano.”, trabajo de grado para optar el título de especialista en gestión pública. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia.

El objetivo de estudio fue analizar los avances que ha tenido la evaluación del desempeño laboral en el sector público en Colombia, y a partir de ahí, identificar los desafíos que afronta como herramienta para los procesos de gestión del recurso humano.

En esta tesis se concluye que: En la actualidad, el servicio público demanda un alto nivel de competencia y de soluciones efectivas ante las necesidades de los ciudadanos. Para lograr esto, o al menos para encaminarse en el proceso de alcanzarlo, es necesario evaluar. La revisión de la normatividad aplicable a la evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano, muestra que hay una gran formalidad al respecto; parámetros, leyes, normas y políticas que se han venido robusteciendo desde la constitución política de 1991, pero sin permitir una construcción participativa desde la perspectiva del servidor público como evaluado. Esto sugiere que se han realizado grandes avances en materia legislativa pero que así mismo, enfrenta varios retos como herramienta para la gestión del personal. Estos desafíos se pueden resumir en 3 grupos principalmente; el primero relacionado con la forma en cómo se concibe al evaluado, el segundo, la perspectiva de corresponsabilidad y de compromiso entre las partes que integran el proceso de evaluación y por último, que su aplicación trascienda más allá de sólo medir el desempeño. Estos retos implican una transformación de cómo se ha venido trabajando la evaluación del desempeño laboral en la gestión pública, es una visión que sugiere ir más allá de sólo la medición, para integrarla realmente en una herramienta que promueva una efectiva gestión del recurso humano.

(Castellón, 2017) con su investigación denominada: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.”, trabajo para optar el grado de Master de la Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua.

Esta tesis tiene como objetivo analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016; así mismo su enfoque es cuantitativo por cuanto se estableció hipótesis estadísticas, se medirán los conceptos incluidos en las hipótesis, se transformarán las mediciones en valores numéricos, y se analizarán posteriormente con técnicas estadísticas y cualitativo porque se realizara entrevista a profundidad que permitirá comprender el fenómeno en estudio. También es no experimental debido a que se observará los fenómenos que ocurren alrededor del hecho tal y como esta. Llego a las conclusiones que: El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo, también se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación, a su vez los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

(Mosquera & David, 2017) con su investigación denominada; “Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas”, trabajo para optar el grado de Bachiller de la Universidad del Pacífico, Ecuador.

Esta tesis tiene como objetivo analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, a fin de mejorar su rendimiento, mediante la propuesta de un Plan

de Mejora. La metodología a utilizar fue de tipo explicativa y exploratoria y la técnica e instrumento de investigación que se utilizó fue la encuesta, así mismo llegó a las conclusiones que los aportes de Litwin (1971), Gómez (2004), Chiavenato (2007) coinciden en que el clima organizacional, es el ambiente interno de la organización en la que se desenvuelven los colaboradores de una entidad, en el cual existen factores determinantes como el tipo de liderazgo, manejo de grupo, desarrollo personal que los motivan para tener un mejor nivel de desempeño. Es decir, el clima organizacional se refiere específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes, en cuanto al desempeño laboral, está relacionado con las satisfacciones de los colaboradores, por lo que se puede decir que, cuando existe un clima organizacional favorable, el nivel de satisfacción de los colaboradores es mayor y tiene impacto en el adecuado nivel de desempeño. En conclusión, la motivación es el motor en el rendimiento laboral de los colaboradores.

(NARCISO, 2016) con su investigación denominada: “Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa.”, trabajo para optar el grado de Licenciado de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Esta tesis tiene como objetivo identificar si existe relación entre satisfacción y desempeño laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, y el instrumento utilizado para el desempeño laboral es la evaluación de desempeño presentado por Gonzales (2014) el cual midió el desempeño laboral de los sujetos escogidos para muestra de estudio, por medio de un cuestionario. Dicho instrumento se le aplicó a todo el grupo del departamento. El tiempo estimado para responder el mismo fue de 20 minutos y estará conformado por 25 ítems, a su vez se concluye que: Los colaboradores de la dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, manifestaron que no existe relación entre satisfacción y desempeño laboral, ya que poseen un nivel de incidencia de $r= 0.1256$, lo cual conlleva que los empleados cumplen con los requisitos del trabajo y manifiesten eficiencia, eficacia o pro actividad, a su vez el

nivel de satisfacción laboral en los colaboradores se encuentra alto, es por ello que se caracterizan por tener actitudes tales como la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo, también que el nivel de desempeño laboral en los individuos se encuentra alto, por lo tanto manifiestan actitudes tales como responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo. Y que Los niveles de relación de género en cuanto al desempeño laboral en los trabajadores es alto, por lo que sin importar si es hombre o mujer poseen características notables del mismo como productividad, trabajo en equipo y motivación. Y se termina concluyendo que los niveles de relación de género en cuanto a satisfacción laboral en los individuos son altos, es por ello que poseen actitudes como ambiente de trabajo, comunicación, coordinación y motivación y reconocimiento.

(Bonilla, 2015) con su investigación denominada: “Evaluación del desempeño laboral a través de una metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes”, trabajo para optar el grado de Magister de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Esta tesis tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA por medio de la metodología 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte, la metodología de un estudio observacional analítico de cohorte consiste en la selección de dos Cohortes de población, en la cual una estará expuesta al desarrollo pleno de la metodología y la otra solo se le aplicará el diagnóstico metodológico. Con el fin de ensayar la hipótesis de causalidad, entre una población intervenida y la otra sin intervención. Determinando la asociación con el modelo que está en estudio, así mismo llego a las conclusiones que la evaluación del desempeño es un factor fundamental para el desarrollo y evolución de las organizaciones en función del cumplimiento y logro de los objetivos planteados. Por lo anterior se desarrolló la presente investigación con el fin de demostrar la importancia de las herramientas de evaluación del desempeño laboral en función de la consecución de los objetivos organizacionales, por lo anterior, se determina que la investigación se desarrolló de acuerdo a los tiempos y momentos planeados, se

logró la toma de las muestras sin contratiempos y de la forma esperada. En las empresas se consiguió el objetivo planteado y en el GECl se logró demostrar una mejora continua en términos de calidad, eficiencia y pertinencia, por lo tanto, con base en los resultados obtenidos se puede determinar que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores, es por ello que en la organización ALEF SSOMA que hizo parte del Grupo de expuestos no intervenidos, se evidencio que no mostro un avance de los factores evaluados, al contrario se presentó un retroceso de los mismos, lo cual no permite que los objetivos trazados para el logro de las actividades labores y objetivo organizacional se lleven a feliz término. De acuerdo con el planteamiento inicial sobre la hipótesis de causalidad en la investigación desarrollada, se afirma que implementando los procesos completos y ordenadamente se logra cumplir con los objetivos organizacionales, como se evidencio en el GECl que hacia parte la organización INCAA S.A.S. se puede afirmar que al implementar herramientas de evaluación del desempeño, en este caso la metodología de 360°, se obtienen resultados razonablemente cercanos a lo planificado y se crean mejoras continuas en el desarrollo de las actividades laborales, con ello se puede concluir que una de las herramientas eficientes y eficaces para monitoreo y seguimiento de las competencias y aportes de los trabajadores a la organización, es la evaluación del desempeño laboral, ya que permite observar la trazabilidad de las actividades desarrolladas por el trabajador y retroalimentar al sujeto activo, en cuanto a las labores que podría desarrollar de manera más eficiente y con mejoras en su entorno laboral y familiar. Cabe resaltar que el resultado del ejercicio no solo mostro resultados positivos en cuanto a las actividades desarrolladas por los trabajadores, también coadyuvo en la mejora de las relaciones labores y en el ambiente de trabajo, incentivando el apoyo y trabajo en equipo y por último, se determina que las herramientas desarrolladas de evaluación del desempeño laboral, mediante el análisis de cohorte, permitió demostrar la importancia que tienen en el desarrollo de las actividades laborales en función del cumplimiento de los objetivos

organizacionales, como herramienta eficaz de monitoreo y seguimiento, y como facilitadora para la retroalimentación y mejora integral de los trabajadores.

Antecedentes Nacionales

(Altez & Arias, 2019) con su investigación denominada, “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, trabajo para optar el título profesional de Licenciado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Esta tesis tiene como objetivo determinar si el clima organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018, a su vez para la presente investigación se utilizará un enfoque mixto. Este enfoque recolecta, analiza y vincula los datos cualitativos y cuantitativos en una misma investigación, la cual tiene como fin responder a un objetivo que resuelve el planteamiento del problema principal, por tanto, tuvo como conclusión que de acuerdo con las investigaciones realizadas en la presente tesis y en base a los resultados de la prueba de correlación de Pearson, tablas cruzadas y Chi cuadrado se concluye que el clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir que los colaboradores de dicho sector tienen una mayor productividad si el clima en su centro de labores es bueno, también que la dimensión estructura del clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir, que las reglas y políticas claras dentro de una organización influyen en el desempeño de una empresa, por otro lado, la dimensión recompensa del clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018, esto quiere decir, que los incentivos que reciben los

colaboradores influyen en el desempeño de una organización, también la dimensión desafíos del clima organizacional no impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir, el nivel de riesgos que la empresa tiene para tomar una decisión no impacta en el desempeño laboral de una empresa, a su vez, la dimensión relaciones del clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir, que tener un ambiente agradable dentro de la organización si impacta en el desempeño de una empresa, así mismo la dimensión cooperación del clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir, que el trabajo en equipo y el apoyo mutuo entre compañeros si impacta en el desempeño laboral de una empresa, también la dimensión estándares del clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir, que las metas mensuales son importantes y si impactan en el desempeño laboral de una empresa, luego la dimensión conflicto del clima organizacional sí impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir, que es importante la rápida solución de los conflictos dentro de la organización ya que si impacta en el desempeño laboral y por último, la dimensión identidad del clima organizacional no impacta en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere decir que la identidad que inculca la empresa sobre sus colaboradores no tiene impacto sobre el desempeño laboral.

(Rojas, 2019) Con su investigación denominada: “Evaluación por competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa

consorcio, Gestiones Viales del Norte, Piura - 2018.”, trabajo para optar el grado de Bachiller de la Universidad Señor de Sipan, Perú.

Esta tesis tiene como objetivo determinar la importancia de la evaluación por competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Consorcio, gestiones viales del Norte, Piura- 2018, el método utilizado en esta investigación fue un tipo de investigación Descriptiva, que consisten en puntualizar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se muestra determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a análisis y Propositiva, que es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación; así mismo llego a las conclusiones en la tabla N° 1 de 192 trabajadores 120 de los mismos sostienen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con rendir un examen de evaluación para formar parte de la empresa; mientras que mientras que 72 no están de acuerdo. En la tabla N°3; de 192 trabajadores 68 de los encuestados están de acuerdo con que la empresa invierta en los empleados con más alto desempeño y potencial, mientras que 124 trabajadores afirman lo contrario. En la tabla N°4, de 192 trabajadores manifiestan que la organización está conforme con las habilidades del personal; mientras que 132 manifiestan todo lo contrario, a su vez también en relación al segundo objetivo específico en la tabla N°5; de los 192 trabajadores 101 de ellos sostienen estar de acuerdo con los reconocimientos de la empresa, mientras que 91 indican estar en desacuerdo. Mientras que en la tabla N° 7 de los 192 trabajadores 93 de ellos manifiestan estar en total acuerdo con los beneficios, capacitaciones y retroalimentación de las funciones.

(Zuñiga, Sánchez, & Guevara, 2017) con su investigación denominada, “Mejora en la Gestión del Sistema de Evaluación del Desempeño de una empresa minera”, trabajo para optar el grado académico de Magister de la Universidad del Pacífico.

Esta tesis tiene como objetivo alinear el modelo de evaluación de desempeño de una empresa minera a un sistema de gestión de desempeño con la finalidad de fortalecer la generación de valor para la organización, por otro lado la metodología que se

utilizó en el presente estudio es de característica descriptiva y analítica y la técnica que se empleo fue la encuesta; por tanto, tuvo como conclusión que la operatividad del sistema de gestión de desempeño permite que cada una de las etapas impacte en la siguiente y éstas, en su conjunto, afectan directamente a los diferentes procesos de gestión humana, a las diferentes áreas y gerencias del negocio, por otro lado, el impacto de una incorrecta evaluación del desempeño abarca factores como el clima organizacional, altos costos laborales y procesos productivos afectando a la organización, también para implementar las propuestas planteadas es necesario generar un compromiso por parte de los miembros de la organización en todos los niveles (alta dirección, gerencias, colaboradores de niveles intermedios y operativos), a su vez, los cambios que se plantean realizar en la gestión del sistema de evaluación del desempeño contribuirán a la generación de valor para la organización, y por último, la implementación del SGD involucra un ahorro en tiempo y dinero, reduciendo costos e incrementando las ganancias producto de los mejores resultados obtenidos, sumado las mejoras en el desempeño y un mejor clima laboral, por lo que se puede concluir que dicha implementación genera valor para la organización.

(Solano, 2017) con su investigación denominada: “Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017” trabajo para optar el título profesional de Maestra de la Universidad César Vallejo, Perú.

Esta tesis tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017, a su vez la metodología fue Descriptivo Correlacional ya que se procedió a describir las variables en estudio (clima organizacional y el desempeño laboral) y consecuentemente se procedió a establecer una relación entre ambas, con la finalidad de solucionar los problemas existentes y se procedió a utilizar como técnica la encuesta teniendo como instrumento un cuestionario que permitió la evaluación de las variables en estudio; por lo tanto, se llegó a la conclusión que el clima organización suscitado en la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, es inadecuada un 50%, es decir para 10 colaboradores, debido al incumplimiento de las

funciones, por la falta de responsabilidad en cuanto al tiempo oportuno de las funciones efectuadas. Asimismo, las relaciones interpersonales entre los colaboradores es la inadecuada causando distinciones entre los mismos, también que el desempeño laboral mantiene un nivel regular, debido a la capacidad de análisis de los colaboradores, además a las actitudes, el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no siguen con las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento, y en muchos casos el colaborador no tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo, por otro lado se evidencio una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, por consiguiente, se demostró la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) $E_{s < 0,05}$ es decir “0,000; así mismo se observa que el R de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución, también que existe relación significativa entre clima organizacional en base a su dimensión estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, presentando una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) $E_{s < 0,05}$ es decir “0,010; así mismo se observó que el R de Pearson muestra un valor positivo y de 0,416, evidenciando una correlación positiva y débil, por otro lado existe relación significativa entre clima organizacional en base a su dimensión comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central de juanjui, en tanto la correlación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional ($r_P = 0.546, p < 0.05$) y por último se evidencio una relación significativa entre clima organizacional en base a su dimensión relaciones Interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, con una correlación debido a la significancia y la descripción de la representación en la tabla 7, evidenciando una correlación lineal estadísticamente significativa, considerable y positiva ($r_P = 0.540, p < 0.05$).

(Livias, 2017), con su investigación denominada: “Relacion entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los operarios del área logistica de la empresa Guzman Distribuciones S.A.C de la ciudad de Trujillo-2017.”, trabajo para optar el título profesional de Licenciado de la Universidad Privada del Norte, Perú.

Esta tesis tiene como objetivo medir la relación que ejerce el nivel de motivación en el desempeño laboral de los operarios del área logística de la empresa Guzmán Distribuciones S.A.C de Trujillo-2017; por otro lado, la metodología utilizada fue de un diseño correlacional transversal - causal, ya que busca establecer la relación de variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo y mediante una encuesta se recolecta la información necesaria; a su vez se concluye que: Existe una relación altamente significativa ($p= 0.016$) entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los operarios del área de logística de la empresa Guzmán Distribuciones S.A.C, esto nos demuestra que la motivación laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende, se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables, a su vez la motivación laboral de los operarios del área de logística, alcanzó el nivel alto en un 44.44% y el nivel medio en un 55.56%, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre la motivación laboral es aceptable, es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre las dimensiones alcanzan niveles altos a excepción de la dimensión importancia de la tarea, y también que el nivel de desempeño laboral alcanzó un nivel alto en un 55.56% del total de encuestados y el 33.33% en el nivel medio y un 11.11% en el nivel bajo, de los operarios del área de logística.

2.2. BASES TEÓRICAS

Desempeño Laboral

Los colaboradores tienen ciertas características que van a establecer su productividad y su desarrollo en el puesto que trabajan.

(Stoner, 1996), afirma que: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”

En ese sentido los empleados van cumpliendo con las metas mediante objetivos establecidos por la organización y el desarrollo para ese cumplimiento es el desempeño laboral.

Cada empleado cuenta con competencias personales que van a establecer el nivel de su desempeño laboral respecto a las metas organizacionales.

(Chiavenato, 2000), afirma que: “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”

Por tanto, el desempeño de los colaboradores va a influir en que las empresas para poder cumplir con las metas establecidas.

Productividad

(D'alessio, 2012) Afirma: “La productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo” y se representa:

$$Productividad = \frac{productos}{insumos} = \frac{resultados}{recursos}$$

(Heizer & Render, 2007) afirma que: “La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” Por lo tanto, al optimizar el cociente resultante entre lo que se produce y los recursos establecidos se va a mejorar la productividad lo cual optimizara la eficiencia. Siguiendo la fórmula descrita anteriormente se mejora la productividad al reducir los insumos o los recursos y la otra forma es aumentando los productos y manteniendo igual los insumos o recursos.

Eficiencia

(Robbins S. P., 2014) Afirma: “Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia”

(Chiavenato, 2000) Sostiene que: “Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados”

Eficacia

(Robbins S. P., 2014) Afirma: “Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas”

(Chiavenato, 2000) sostiene que: “Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados”

Nos da a entender que es la capacidad que tiene una empresa para poder satisfacer necesidades por medio del suministro de bienes y/o servicios.

Evaluación del Desempeño

(Chiavenato, 2000) define evaluación del desempeño como: Una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones,

etcétera. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios: (p. 202; 205-206)

Tabla 1. Objetivos Intermedios de la Evaluación de desempeño

Adecuación del individuo al puesto.
Capacitación.
Promoción.
Incentivo salarial por buen desempeño.
Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
Autoperfeccionamiento del empleado.
Información básica para la investigación de recursos humanos.
Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
Estímulo para una mayor productividad.
Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

FUENTE: (Chiavenato, 2000)

(Alles, 2005) define evaluación del desempeño como:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.

- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

(Alles, 2005) define: “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados”

El método basado en características es el más usado, pero no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Método basado en características.

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas graficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtos

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos, es algo en desuso.

Método de forma narrativa

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Tabla 2. Escala Fundamentada para la medición del comportamiento

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
Promedio	8	
	7	
	6	
	5	
	4	
	3	
Bajo	2	
	1	

Fuente: Martha (2005, pág. 34)

Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

Figura 1. Programa de administración por objetivos



Fuente: Martha (2005, pág. 35)

Evaluación de 360°

(Alles, 2005) afirma que: Es un sistema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto es claro y sencillo: se refiere a una evaluación donde un grupo de personas da una valoración por medio de algunos ítems o factores establecidos por el evaluador. Estos factores son comportamientos observados en los colaboradores en su desarrollo diario de su labor profesional.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

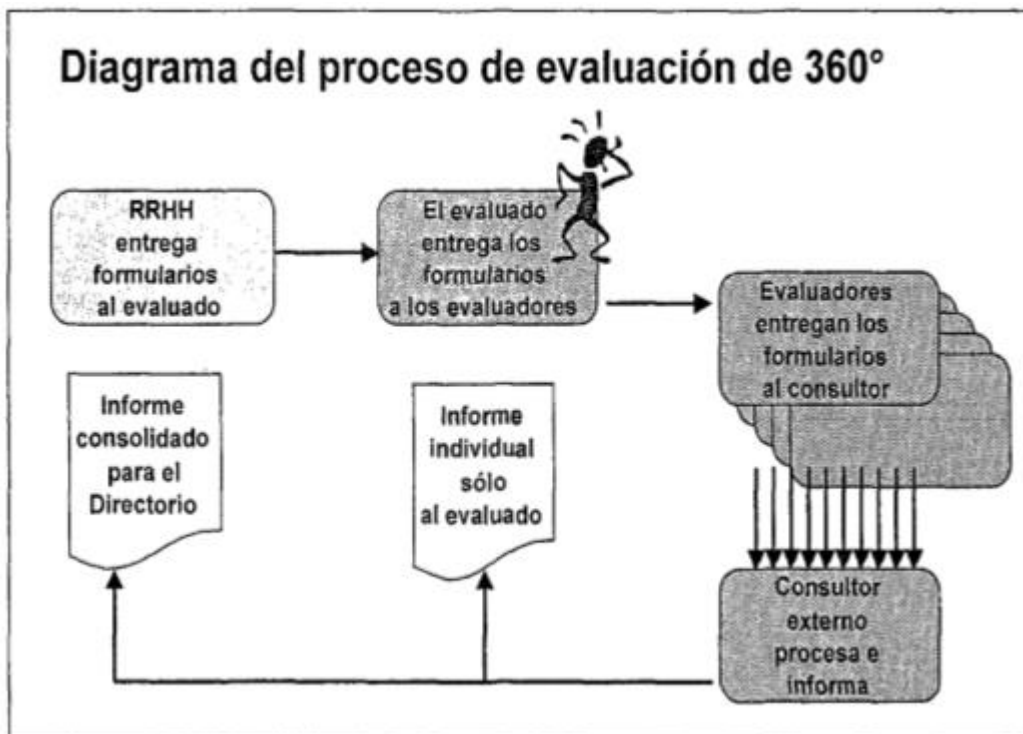
- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales o core competences).
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes: sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1.- Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir, en su día a día.

2.- La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

Figura 2. Diagrama del proceso de evaluación de 360°



Fuente: Alles (2005 pág.158)

- Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque sólo lo ve el consultor externo.) Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.

- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora uno solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Evaluación de 180°

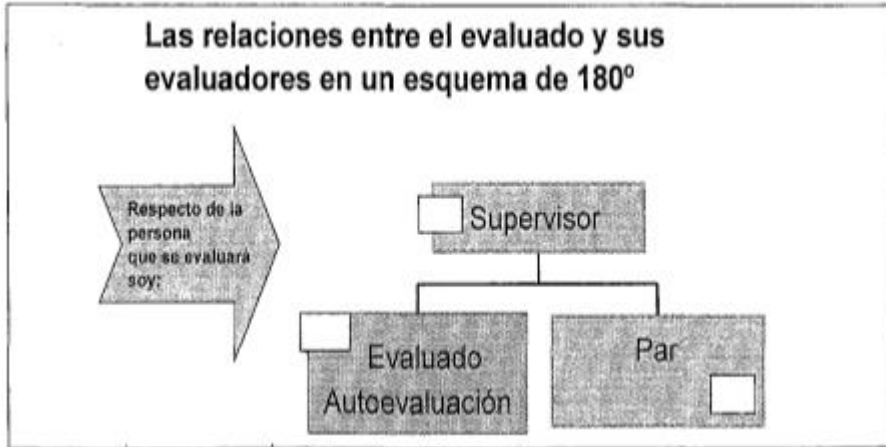
(Alles, 2005) Define que: Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Un Adecuado Diseño de la herramienta

La evaluación de 180° puede tener distinto alcance. Siempre y en todos los casos, para una evaluación de 180° debe darse un esquema como el siguiente:

Figura 3. Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 180°



Fuente: Alles (2005, pág. 218)

Procesamiento fuera de la Organización

Para garantizar su confidencialidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores.

Informe de Evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Sólo habrá un ejemplar de informe de evaluación que el consultor responsable del proceso de 180° remitirá al participante.

La devolución al participante o feedback a los evaluados

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación, y más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación como clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 180°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 180° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Satisfacción en el trabajo

(Robbins & Judge, 2009) indica que: La satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un principio básico durante años entre los gerentes, aunque muy pocas investigaciones dan apoyo a esta teoría después de décadas de cuestionamientos acerca de la relación entre la satisfacción y el desempeño.

Capacitación

(Chiavenato, 2000) indica que: La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos.

Contenido de la capacitación

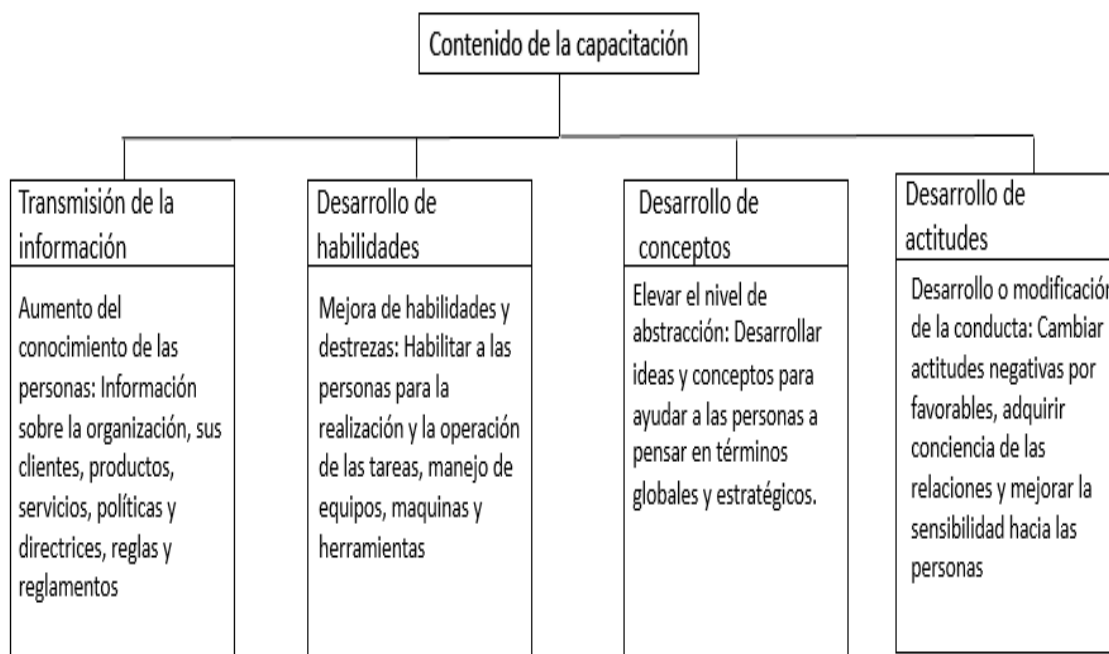
1.- Transmisión de información: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

2.- Desarrollo de habilidades: Sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes: Es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4.- Desarrollo de conceptos: La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

Figura 4. Contenido de la Capacitación



Fuente: Chiavenato (2000 pág 323)

Sherman, Bohlander, Snell, (2007 pág 216) Se refiere a la capacitación como: Una secuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Las

organizaciones exitosas brindan un importante apoyo a sus empleados para incrementar sus conocimientos y por ende sus habilidades y destrezas para un mejor desenvolvimiento en el campo laboral así como el incremento de nuevas técnicas y actitudes que ayuden a solventar los problemas que se presenten en la organización.

Capacitación de los empleados

(Robbins S. P., 2014) indica que: La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de Recursos Humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar.

- Tipos de capacitación que desarrollan las organizaciones
 - General
Incluye habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.
 - Específica
Incluye habilidades básicas de trabajo/vida, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros.

Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado del empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente, y otros) es de alta prioridad.

- Métodos de capacitación
Aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, muchas organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para proporcionar información.

- Métodos tradicionales de capacitación
 - En el trabajo:* Los empleados aprenden cómo hacer las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
 - Rotación de puestos:* Los empleados trabajan en diferentes puestos dentro de un área en particular, lo que los expone a distintas tareas.
 - Mentoreo y entrenamiento:* Los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.
 - Ejercicios de experiencia:* Los empleados juegan un papel en simulaciones, o en otros tipos de capacitación cara a cara.
 - Manuales/Cuadernos de trabajo:* Los empleados utilizan manuales y cuadernos de trabajo para obtener la información.
 - Conferencias en el salón de clases:* Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica.
- Métodos de capacitación basados en la tecnología
 - CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts:* Los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
 - Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satélite:* Los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas.
 - Aprendizaje en línea:* Capacitación basada en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.

Cómo retener a los empleados competentes y de alto desempeño

(Robbins S. P., 2014) indica que: Cuando una organización ha invertido una cantidad de dinero significativa en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación de los empleados, los quiere conservar, especialmente a aquellos empleados competentes y de alto desempeño. Dos actividades de la administración

de recursos humanos que juegan un papel importante en la retención de estos empleados son el manejo del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios.

- **Manejo del desempeño de los empleados**
Los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace el sistema de manejo del desempeño: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado. ¿De qué manera evalúan los gerentes el desempeño de los empleados? Aquí es donde entran los diferentes métodos de evaluación del desempeño.
- **Compensación y beneficios**
El desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de la administración de recursos humanos, puede ayudar a atraer y a retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y sus metas. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico.
Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios.

Involucramiento de los empleados

(Robbins & Judge, 2009) indica que: el involucramiento es un proceso participativo para los trabajadores y así aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. La lógica que subyace es que al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control en

sus acciones laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, y serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales.

- Programas de involucramiento de los empleados.

Se determinó detalladamente las tres formas principales de involucramiento de los empleados, las cuales son, administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

- Administración participativa

Las propiedades comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma grupal de decisiones, es decir, que los subordinados distribuyen con el superior inmediato un grado significativo de poder en la decisión.

En situaciones la administración participativa se promueve como la solución contra la baja moral y la escasa productividad, pero para que sean efectivos, los propósitos en que intervienen los colaboradores debe ser sobresaliente para su interés, de modo que se motiven, los trabajadores deben tener las competencias, actitudes, y conocimientos para hacer contribuciones provechosas y todas las partes involucradas deben confiar y gozar entre sí.

- Participación representativa

La participación representativa, es denominada la forma legal y más amplia en el mundo, para el involucramiento del colaborador, ya que la participación es redistribuir el poder dentro de la organización, al colocar al trabajador en una postura de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. La manera más común que adopta esta participación son los consejos laborales y los representantes ante el mismo. Estos son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados si la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante esta comisión, son los trabajadores que tienen un espacio en el concejo de directores de la empresa y representa los intereses de los empleados de esta.

- **Círculos de Calidad**

Los círculos de calidad se definen como grupos de 8 a 10 personas o trabajadores y superiores que comparten un área de compromiso y sostienen frecuentes reuniones, y que lo lleven a cabo una vez por semana como la empresa lo designe, y sobre las premisas de estas con el propósito de estudiar sus problemas de calidad, averiguar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar la acción correspondida. Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad señala que tienden a producir poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios se reportan los resultados positivos en cuanto al rendimiento no está garantizado de ninguna manera que así ocurra.

Tecnología educativa de la capacitación

(Chiavenato, 2000) indica que: Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

- **Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización**

Se consideran tres técnicas:

- **Técnica de capacitación orientada al contenido:**

Diseñada para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, videodiscusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción

- **Técnica de capacitación orientada al proceso:**

Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de

actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos sirven para desarrollar introspección interpersonal (conciencia propia y de los demás) como medio para cambiar actitudes y entablar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos, etcétera.

- Técnicas mixtas de capacitación

Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran modificar la actitud, la conciencia propia y la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), capacitación para inducción, capacitación con simuladores, rotación de puestos, etcétera.

- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

- Capacitación de inducción o de integración a la empresa

Pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción. El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como:

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

- Capacitación después del ingreso al trabajo

Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

- Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
- Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

- Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

Se clasifican en:

- Capacitación en el lugar de trabajo:

Pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Presenta varias modalidades:

- Admisión de trainers que se entrenan en ciertos puestos.
- Rotación de puestos.
- Entrenamiento para algunas tareas.
- Enriquecimiento del puesto, etcétera.

- Capacitación fuera del lugar del trabajo:

La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Aulas para exposiciones.
- Expositiva y conferencias.
- Seminario y talleres.
- Películas, transparencias, videocintas.

Ejecución de la capacitación

(Chiavenato, 2000) indica que: Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainers, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:

La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- Calidad del material de la capacitación:

Debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:

La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

- Calidad y preparación de los instructores:

El éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

Desempeño Organizacional

(Robbins S. P., 2014) indica que: Es el resultado final de una actividad. Puede tratarse de muchas horas de intensos ensayos antes de dar un concierto, cientos de kilómetros de práctica antes de competir en una carrera, o sencillamente realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible; en cualquier caso, el desempeño es el resultado de todas esas actividades. (p. 271)

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BASICOS

Desempeño

Es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo, y en este marco surge la posibilidad de trabajar sobre formas para mejorar, así como para detectar problemas que puedan estar deteriorando o limitando el rendimiento.

Objetivos

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio, pero luego, pueden o no concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

Metas

Meta es un término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general una persona se plantea en la vida cotidiana. Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa

Estrategias

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores

resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Productividad

Se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.

Rendimiento

Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.

Evaluación

Como evaluación denominamos la acción y efecto de evaluar. La palabra, como tal, deriva de evaluar, que a su vez proviene del francés évaluer, que significa 'determinar el valor de algo'.

En este sentido, una evaluación es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.

Comportamiento

Se denomina como comportamiento todas aquellas reacciones que tienen los seres vivos en relación con el medio en el que se encuentran.

Competencias

Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

Aptitud

Aptitud es la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros.

Actitud

La actitud es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, puede ser a través de una actitud positiva o actitud negativa

Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia

es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos.

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

Una vez concluida el estudio del desempeño laboral en el área de remuneraciones de los colaboradores sobre los diferentes procesos de planilla, logramos plantear un plan de para optimizar las tareas realizadas. En primer lugar, se procura establecer un plan para la identificación de los procesos que presentan mayor dificultad. Como segundo punto se propone capacitaciones en los distintos procesos que se realizan para poder optimizar la productividad. En tercer lugar, se establecen unos programas para poder mejorar la comunicación entre los distintos equipos dentro del área de remuneraciones, para finalmente terminar con el plan de mejora para el desempeño laboral.

Diagnostico

Situación actual de la empresa y causas

A continuación, se detalla el formato del reporte donde se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. La presente evaluación de desempeño busca identificar en los colaboradores las competencias que necesitan incrementar el nivel y necesitan un plan de mejora para el crecimiento de la empresa.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Unidad/Departamento.....
Área/Servicio.....
Evaluado.....
Puesto.....
Fecha de Ingreso.....
Evaluador.....
Fecha de Evaluación.....

Marque con una X el número que refleja el nivel que usted cree que tiene desarrollada las competencias.

INSTRUCCIONES

- Antes de iniciar la evaluación del personal leer bien las instrucciones.
- Asignar el puntaje correspondiente.
- La escala para ser utilizada por el evaluador, corresponde a un nivel que va de Muy Bajo a Muy Alto.
Muy Bajo: 1 - Inferior, rendimiento laboral no aceptable.
Bajo: 2 – Inferior al promedio, rendimiento laboral regular.
Moderado: 3 – Promedio, rendimiento laboral bueno.
Alto: 4 – Superior al promedio, rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto: 5 – Superior, rendimiento laboral excelente.
- En comentarios, anote lo adicional que ud quiere acotar.
- El reporte de evaluación debe hacerse en duplicado, y deben ser firmados por el evaluado y evaluador

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACION DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza numerosos procesos adecuadamente						
CALIDAD						
No comete errores en los procesos						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional al trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el cliente y sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						

Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Se preocupa por alcanzar sus metas						
PUNTAJE TOTAL						

Mediante el reporte para medir el desempeño laboral se generó un informe general de las problemáticas detectadas en el área de remuneraciones; se pudo obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual se detalla el informe y en la siguiente tabla los principales problemas encontrados en el área de remuneraciones en cuanto al tratamiento de la mejora del desempeño laboral, así como las causas, el pronóstico si no se logran eliminar estos problemas y la necesidad de plantear el plan de mejora:

INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE REMUNERACIONES DE LA EMPRESA TAWA CONSULTING S.A.C.

Se desarrolla con el resultado de la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores del área de remuneraciones. El total de personas evaluadas es de 19, dividiéndose en 4 auxiliares, 10 analistas, 4 supervisores, 1 coordinadora.

El informe se basa en la evaluación del mes de Setiembre y Octubre en donde se concluye que:

Los colaboradores presentan falta de conocimientos para realización de tareas.

Se obtuvo un nivel de coincidencia alto en que la información errónea recibida influye considerablemente en la demora de los procesos a realizar afectando la calidad.

El mal manejo de las relaciones interpersonal afecta de manera considerada al desempeño laboral creando un mal clima organizacional.

Los colaboradores muestran proactividad en el área de forma individual.

No cuentan con un plan de organización para sus actividades diarias.

(ver anexo 1)

TABLA 3. CUADRO DE DIAGNÓSTICO

Nro.	Problemas identificados	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
1	El analista recibe la información por parte del cliente sin una previa revisión ni validación	Falta de conocimientos en temas relacionados a los procesos	Información errada e incompleta	Se requiere formular un plan de mejora para el desempeño laboral.
2	El cliente presenta una demora en la entrega de información, sin respetar el cronograma.	No existe un asesoramiento periódico previo al envío de información	Información sin reportar por el cliente	
3	No hay apoyo entre los trabajadores de otros equipos	Falta de integración interpersonal entre equipos	Aislamiento físico y emocional	
4	Los analistas presentan demoras en sus actividades	No existe una organización en las tareas	Generación de horas extras	

FUENTE: Elaboración Propia

Plan de mejora para el Desempeño Laboral.

Se tomaron los reportes de evaluación del desempeño laboral del mes de octubre y noviembre con el fin de conocer el estado actual del área objeto de estudio, este reporte fue tomado de los 19 colaboradores que están dentro de un equipo del área de remuneraciones.

Desarrollo del Plan Propuesto (Acciones de mejora)

Con las oportunidades de mejora identificadas y las causas principales señaladas en la sección anterior, se procederá a presentar alternativas de solución elegidas para poder atacar los puntos débiles a fin de reducir el riesgo e impacto que se generan en la empresa actualmente.

Para esto como Plan de Mejora se ha propuesto Capacitaciones, de quien se tomó como referencia este concepto del autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, con la propuesta se notará una mejora en el desempeño laboral, ya que como se mencionaba anteriormente hay una oportunidad de mejora a la hora de realizar los procesos establecidos.

Plan de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral

Actividad de la empresa

Tawa Consulting S.A.C. es una empresa privada especializada en asesorar empresas líderes a través de soluciones empresariales integrales que van desde el reclutamiento y selección de talentos hasta la asesoría tributaria y contable; desde el outsourcing de remuneraciones o manejo y gestión del proceso de nómina de sueldos hasta el destaque de personal.

Visión

Tawa Consulting S.A.C. continuará expandiendo y diversificando su oferta de servicios ofreciendo a sus clientes soluciones más modernas, tecnológicas e innovadoras que ayuden a gestionar sus empresas de manera eficiente.

Misión

Ser el aliado estratégico de nuestros clientes. Así ellos podrán dedicarse a vencer los retos que los apasionan. Somos los aliados que se encargan de hacer las otras tareas que ellos no pueden hacer, porque no saben cómo, o porque simplemente no son su prioridad. Somos los aliados que ayudan a sus clientes en el día a día a vencer esos obstáculos, grandes o pequeños, por los que tienen que pasar para conquistar lo que se proponen.

Somos los que acompañamos a nuestros clientes, resolviendo y gestionando tareas, para que ellos se dediquen a hacer lo que les apasiona.

Alcance

El presente plan está dirigido a los 19 colaboradores del equipo del área de Remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.

Fines del Plan de Capacitación

Mediante el presente plan se pretende obtener como fin mejorar las competencias de los colaboradores las cuales permitan un óptimo desempeño laboral, optimizar tiempos, aumentar la productividad y mejorar las interrelaciones personales.

Objetivos del Plan de Capacitación

Con el presente plan, se pretende poder alcanzar los siguientes objetivos:

- Ampliar los conocimientos de los colaboradores.
- Crear programas que aumenten el compromiso a la hora de realizar las diversas tareas y mejoren las relaciones interpersonales.
- Establecer capacitaciones para formar colaboradores eficientes y eficaces con un óptimo desempeño laboral.
- Brindar soporte y asesoramiento periódico a nuestros clientes, previo al envío de información según cronograma para evitar demoras.
- Captar más cliente para un crecimiento económico.

Tipos de Capacitación

Capacitación Correctiva: Es de tipo correctiva, porque está orientada a solucionar los problemas de desempeño que se detectaron mediante el diagnóstico realizado por el análisis del reporte de evaluación de desempeño, que se aplicó a los colaboradores del área de remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C.

Modalidades de Capacitación

Especialización: El presente plan de capacitación es de la modalidad de especialización, porque está orientada a la profundización y dominio de conocimientos de los procesos que se realizan en el área de remuneraciones, desarrollando las habilidades de los colaboradores capacitados.

Complementación: El presente plan de capacitaciones es de la modalidad de complementación, porque su propósito es reforzar la formación de los colaboradores del equipo del área de remuneraciones, que manejan solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por el puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige

Nivel de Capacitación

Nivel Intermedio: El nivel del plan de capacitaciones es intermedio debido a que está dirigido a los colaboradores que requieran profundizar sus conocimientos y experiencias en el área de remuneraciones. El objetivo es ampliar los conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en el área de remuneraciones.

PROGRAMACIÓN TEMÁTICA

En el presente plan de capacitación, los temarios van a ser dictados por especialistas en los diversos procesos que se realizan; los temas tratar son:

Manejo adecuado del T-Registro y el sistema PLAME.

Cálculo de Liquidación de Beneficios Sociales.

Cursos de Excel.

Cálculo de Aportes al SNP o SPP

Cálculo de Planillas

Manejo del SISPLATA

Recursos a Disponer

Humanos: Los recursos humanos utilizados están conformados por los 19 colaboradores del equipo dentro del área de remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C. también se cuenta con los especialistas de cada tema a desarrollar.

Materiales:

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en una sala proporcionada por el Sub Gerente, dentro de la empresa Tawa Consulting S.A.C. en la sede La Mar – Miraflores.

Mobiliario, equipo y otros: En el ambiente proporcionado se cuenta con un proyector, carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones y aire acondicionado.

Otra propuesta es brindar asesorías a nuestros clientes que se harán en forma periódica y rotativa, el especialista designado deberá asistir a cada empresa cliente con el fin de asesorar a cada área encargada de brindar la información para la realización de los procesos, con ello se busca generar confianza con los clientes, recibir la información correcta y anticipar al vencimiento del cronograma para el envío de información.

También se propone la creación de un programa donde se designen colaboradores de diferentes equipos y puedan realizar un compartir en la empresa y luego dinámicas que permitan mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

Para poder mejorar la organización de los colaboradores, respecto a sus actividades, cada colaborador debe Elaborar un plan de organización.

El plan consiste en desgranar todos los procesos que realiza cada colaborador y analizarlo uno por uno, así el colaborador sabrá qué es lo que está haciendo y si hay margen de mejora en los procesos que realiza.

3.2. RESULTADOS A ALCANZAR

Optimización en los tiempos

TABLA 4. Comparativo de Tiempos en Entrega de Información

ITEM	Tiempo promedio (Días)	
	Antes del plan de mejora	Después del plan de mejora
Recopilación de información	9	6
Revisión y Validación de la información	7	4

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla muestra el tiempo promedio que se invertía en la recopilación, revisión y validación de la información antes de la implementación y después de se implementara.

El tiempo que se demoraba el implant en recopilar la información era de 9 días, más de una semana aproximadamente, esto se debía principalmente a que no se había capacitado al personal y no contaba con el conocimiento para hacer seguimiento de la información que se necesitaba y las distintas áreas de la empresa cliente no conocía exactamente la fecha de entrega de cada proceso.

Luego de la implementación del plan de mejora lo que se espera es que este tiempo pasará a ser de 6 días, esto se debe a que se capacito al personal indicado en la serie de procesos que se realiza, mejorando sus competencias y realizando un seguimiento eficaz y eficiente a la información recolectada.

Lo mismo ocurre con la revisión y validación de la información, al tener mayor conocimiento de los procesos mediante las capacitaciones por parte de los especialistas, el implant podría reducir el tiempo que emplea para revisar y validar.

Antes de la implementación este proceso duraba 7 días, ahora con la implementación del plan de capacitaciones se espera que el tiempo sea de 4 días aproximadamente, ya que se cuenta con el conocimiento necesario para dicho proceso.

Figura 5. Comparativo de resultados a alcanzar

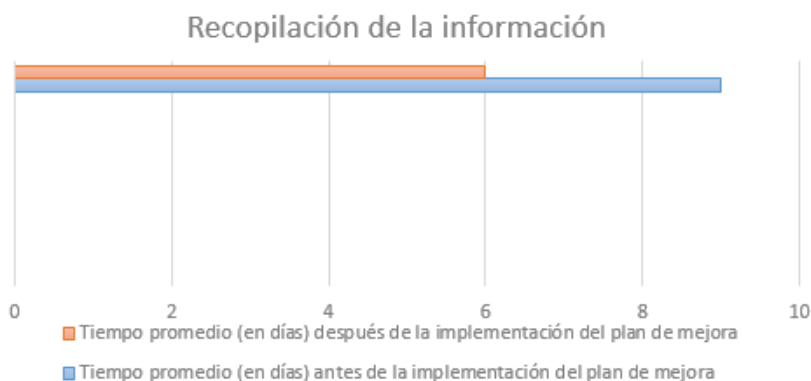
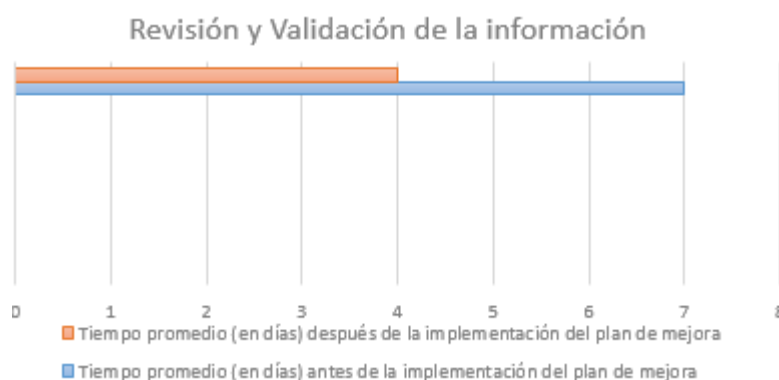


Figura 6. Comparativos de resultados a alcanzar



Fuente: Elaboración Propia

Capacitación en Excel para los colaboradores

La capacitación se va a daría priorizando a los que tienen un menor nivel de conocimiento en Excel, los trabajadores de forma sistematizada asistirán a un curso intensivo de Excel.

Mediante la capacitación en Excel los trabajadores podrán reducir tiempos en los procesos que realizan, optimizando el desempeño laboral.

Creación del programa “JUNTOS”

El programa “JUNTOS” se crea con el fin de poder aumentar la empatía entre los colaboradores de los distintos equipos dentro del área de remuneraciones.

El programa consiste en seleccionar 3 trabajadores de cada equipo y brindarles un desayuno de confraternidad, estableciendo una hora en donde podrán realizar un compartir otorgado por la empresa y se desarrollarán distintas dinámicas para establecer buenas relaciones con nuestros compañeros.

Con este programa los trabajadores mostrarían mayor nivel de empatía con sus compañeros, habrá un apoyo en las consultas de ciertos procesos, existiría un mejor clima laboral el cual haría que los trabajadores puedan mostrar una mejora en su desempeño laboral.

PAUSAS ACTIVAS

Uno de los planes para liberar la tensión laboral sería crear pausas activas en dos horarios a las 10:30am y a las 4:30pm, todos los días.

Antes de implementar las pausas activas en esos horarios aproximadamente se observaban a los trabajadores, tensionados, sin ánimos, con sueño, estresados, entre otros aspectos que reflejaban la falta de ganas de seguir con las tareas.

Después de que se llegara a implementar las pausas activas, se espera que los trabajadores estén más activos, con una mejora en su desempeño laboral y una disminución de errores en los procesos.

IV. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
Pasajes terrestres	Pasaje	5	50	250
Viáticos	H/día	5	30	150
Alquiler de proyector	Unidad	1	500	500
Separatas anilladas	Unidad	50	5	250
Refrigerios	Unidad	60	30	1800
Pago a especialistas	Persona	5	200	1000
Imprevistos	%	1	300	300
TOTAL				4250

CONCLUSIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación y luego de llevar a cabo el análisis detallado del reporte de evaluación, se concluye lo siguiente:

- El desempeño laboral suscitado en el área de remuneraciones de la empresa Tawa Consulting S.A.C. es inadecuado un 60% aproximadamente, es decir para 11 colaboradores, debido al incumplimiento de los procesos, por falta de competencias personales en cuanto a la optimización en la realización de las tareas diarias. Así mismo las relaciones interpersonales entre los colaboradores con otros equipos de trabajo es la inadecuada causando distinciones entre los mismos.
- La implementación de un plan de mejora involucra tener una información adecuada para realizar los procesos de manera correcta obteniendo mejores resultados, por lo que se concluye que dicha implementación aumentará la productividad.
- Los cambios que se pretenden realizar van a optimizar los tiempos en la elaboración de procesos, utilizando el tiempo como recurso y manteniendo una adecuada organización de deberes diarios, concluyendo que habrá una importante mejora en la eficiencia.
- El impacto de adquirir conocimientos mediante la capacitación y la asesoría mejorará la eficacia permitiendo a la organización cumplir con las metas organizacionales establecidas. Fueron necesarias las evaluaciones para determinar los fallos que se tienen en los procesos, para medir los avances y logros de los objetivos.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejora con el objetivo de acrecentar el desempeño laboral, para obtener una respuesta positiva por parte de los colaboradores se recomienda también, establecer incentivos, reconocimientos y todo aquello que contribuya a que el personal se sienta partícipe en todo momento del proceso de implementación.
- Realizar un seguimiento de los beneficios obtenidos al implementar el plan de mejora para evaluar si todos los conocimientos adquiridos son aplicados o si deben realizarse modificaciones para poder mantener la calidad de información que primero va a ser solicitado por el implant a las diversas áreas de la empresa cliente, luego esta información debe ser validada con los conocimientos previos y luego proporcionada a los colaboradores para poder aumentar la productividad.
- Mantener una constante actualización de conocimientos que permitan agilizar los procesos y una supervisión para la organización de tareas, permitiendo que los colaboradores aporten sus estrategias e ideas con la finalidad de que estos mejoren la calidad de la información ya que para realizar los procesos con información validada y correcta la eficiencia es mayor.
- Establecer capacitaciones que permitan acrecentar las competencias de los trabajadores para obtener resultados esperados con mayor eficacia que otorguen un buen desarrollo de actividades que ayuden con los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, I. A., & Córdor, K. L. (2016). INFLUENCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE VENTA Y SERVICIOS INDUSTRIALES. Lima, Perú.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Altez, S. E., & Arias, C. L. (2019). Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, 2018 . Lima, Peru.
- Bonilla, C. A. (2015). Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes. Bogota, Colombia.
- Castellón, A. J. (febrero de 2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Matagalpa, Nicaragua.
- Chiavenato, i. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. colombia: McGraw - Hill.
- D'alessio, I. F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. México: Pearson.
- García, L. C. (2018). La evaluación del desempeño laboral en el sistema de carrera administrativa del sector público colombiano. Bogota, Colombia.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Livias, S. E. (2017). RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA GUZMAN DISTRIBUCIONES S.A.C DE LA CIUDAD DE TRUJILLO- 2017. Trujillo, Perú.
- Mosquera, O. A., & David, J. V. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas. Quito, Ecuador.
- NARCISO, A. R. (enero de 2016). Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera en la municipalidad de Santa Lucia. Cotzumalguapa, Guatemala.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Juárez: Person.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Rojas, J. C. (2019). EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONSORCIO, GESTIONES VIALES DEL NORTE. Piura, Peru.
- Sanchez, E. A. (2017). RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA GUZMAN DISTRIBUCIONES S.A.C DE LA CIUDAD DE TRUJILLO- 2017. Trujillo, Perú.
- Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. international thomson.
- Solano, R. S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017” “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui. Tarapoto, Perú.
- Stoner. (1996). *Administración*. Juárez: Prentice-hall.
- Zuñiga, A. D., Sánchez, P. G., & Guevara, T. J. (2017). Mejora en la Gestión del sistema de evaluación de Desempeño de una empresa minera. Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Informe de Desempeño de los Colaboradores.



INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE REMUNERACIONES DE LA EMPRESA TAWA CONSULTING S.A.C.

El presente informe fue elaborado por la coordinadora del equipo, Milagros Camargo Pérez, y aprobado por el sub gerente Alejandro Mendoza.

Se desarrolla con el resultado de la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores del área de remuneraciones. El total de personas evaluadas es de 19, dividiéndose en 4 auxiliares, 10 analistas, 4 supervisores, 1 coordinadora.

El informe se basa en la evaluación del mes de Setiembre y Octubre en donde se concluye que:

Los colaboradores presentan falta de conocimientos para realización de tareas.

Se obtuvo un nivel de coincidencia alto en que la información errónea recibida influye considerablemente en la demora de los procesos a realizar afectando la calidad.

El mal manejo de las relaciones interpersonal afecta de manera considerada al desempeño laboral creando un mal clima organizacional.

Los colaboradores muestran proactividad en el área de forma individual.

No cuentan con un plan de organización para sus actividades diarias.



Alejandro Mendoza B.

Sub-Gerente General



Anexo 2: Cronograma

Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1s	2s	3s	4s	5s	6s	7s	8s	9s	10s	11s	12s
Reporte de Evaluación de Desempeño	■	■										
Reunión con el equipo de trabajo		■										
Presentación del trabajo de suficiencia profesional			■	■								
Revisión del trabajo de suficiencia profesional				■	■							
Levantamiento de observaciones					■	■						
Revisión de las observaciones del trabajo de suficiencia profesional						■						
Informe del reporte de evaluación						■						
Presentación del trabajo de suficiencia profesional							■					
Fecha de Sustentación del trabajo de suficiencia profesional								■	■			
Presentación del Plan de mejora a la gerencia de la empresa Tawa Consulting S.A.C.									■			
Ejecución del Plan de mejora en la empresa Tawa Consulting S.A.C.												■

Anexo 3: Cronograma de Actividades para el Plan de Capacitación

Actividad	Enero				Febrero				Marzo			
	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
Presentación del proyecto	X											
Gestión de Recursos Humanos y Económicos	X											
Estudio del tema a tratar		X										
Convocatoria de los especialistas			X	X								
Convocatoria de los empleados a capacitar			X	X								
Capacitación sobre el adecuado uso del T-REGISTRO Y SISTEMA PLAME					X							
Capacitación sobre la liquidación de beneficios sociales						X						
Capacitación en Excel							X					
Capacitación sobre el cálculo de planillas								X				
Capacitación sobre el manejo del SISPLATA									X			
Capacitación a los clientes										X		