

**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

<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	9
1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	12
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
<b>Teórica</b> .....	13
<b>Espacial</b> .....	13
<b>Temporal</b> .....	13
<b>Problema General</b> .....	13
<b>Problemas Específicos</b> .....	14
1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	14
<b>Objetivo General</b> .....	14
<b>Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. ANTECEDENTES .....	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BASICOS .....	49
<b>CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....</b>	<b>52</b>
3.1. Modelo de solución propuesto .....	52
3.2. RESULTADOS A ALCANZAR.....	61
4. PRESUPUESTO .....	63
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## **LISTADO DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Programa de Administración por Objetivos.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2. Diagnóstico del proceso de evaluación 360° .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3. Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 4. Contenido de la Capacitación.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5. Comparativo de resultados a alcanzar.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 6. Comparativos de resultados a alcanzar.....</b>	<b>62</b>

## **LISTADO DE TABLAS**

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

## **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 su rendimiento en los puestos laborales de los trabajadores en la empresa ya mencionada. En consecuencia, 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 dividido en 3 capítulos:

En el primer capítulo se traza el problema, comprende el desarrollo de la realidad problemática, la justificación y formulación del problema, se establece el objetivo general y específicos, así como la delimitación del plan.

En el segundo capítulo trata sobre las bases teóricas y abarca antecedentes y bases teóricas relacionadas al Desempeño Laboral, también se detalla la definición de términos básicos.

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

Por último, se podrá hallar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron con el estudio y desarrollo del presente trabajo, también hallaremos 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 fueran 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 era el ingeniero de la empresa Midvale Iron Works, afirma que: “mientras el industrial tenía claro el concepto de la cantidad y la calidad del trabajo que va a realizar una máquina, pero no tenía una visión en comparación de los límites de eficiencia de los colaboradores”

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 complicada situación económica en el Perú. Así mismo estima que la mejoría sustentable del desempeño laboral en una organización debe ser enfrentada con un panorama integral por palancas accionables, acopladas en tres ámbitos de función: acrecentar el margen, valorar el capital empleado y tener con una empresa y cultura de ejercicio a bajo costo.

El desempeño laboral es primordial para la obtención de resultados de negocios. Al tener claro que en el Perú existen causantes no gestionables por las empresas y que estremecen de forma negativa en la producción (carencia de tolerancia laboral, demasía de burocracia, escasas en formación e infraestructura, entre otros), asimismo es significativo comprender que existen causantes que sí lo son, independientemente de

las circunstancias del ambiente, y con una actividad con iniciativa, las organizaciones pueden optimar su rendimiento y sus resultados de empleo.

Tawa Consulting S.A.C. es una empresa privada con inicios en el año 2006 dirigida, en sus inicios, a brindar enmendaciones vinculadas con la Gestión y Recursos Humanos; actualmente es una entidad con experiencia en orientar organizaciones reconocidas a través de enmendaciones empresariales integrales que van a partir del reclutamiento y clasificación de talentos e incluso la consultoría tributaria y contable; ha logrado diversificar su gama de servicios, aplicando soluciones de outsourcing o tercerización de servicios con la intención de hacerse responsable de aquellos procesos de oficio en los que sus clientes no necesariamente agregan valía. 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.

Convenientemente con los factores que fueron mencionados nace la posterior incógnita: ¿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 desarrollo laboral dentro del sector 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 hay análisis previos que avalan 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 el perfeccionamiento de la producción 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 terminación de proporcionar el cumplimiento a los objetivos establecidos en el trabajo de suficiencia profesional, se elaboró un instrumento de recolección, quien nos permitió tener información asertiva y oportuna y como consecuencia resultados reales.

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Teórica**

El actual trabajo tiene como fundamento 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 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 actual trabajo 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 para obtener 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 luego de ahí, identificar los desafíos que afronta como herramienta para los procesos de gestión del recurso humano.

En esta tesis se concluye que: Actualmente, el servicio público requiere un valioso nivel de competitividad y de soluciones efectivas respecto a las necesidades de la ciudadanía. Para conseguir esto, o al menos para encaminarse en la evolución de alcanzarlo. La investigación de la normatividad aplicable a la estimación del desempeño profesional en el sector público colombiano, indica que hay una gran formalidad al respecto; parámetros, leyes, normas y políticas que se han venido robusteciendo a partir la constitución política de 1991, pero sin acceder a una construcción participativa comenzando en la figura del servidor público como evaluado.

(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 satisfacción en gran magnitud, por lo cual se considera entre Medianamente beneficioso y perjudicial, siendo el liderazgo practicado con mínima participación, de igual forma se identifica que el desempeño profesional, que se desarrolla en la Facultad, es inferior, sin embargo, las tareas se realizan y ejecutan en el período propuesto, en el que la toma de decisiones, se realiza en gran magnitud de forma personal, careciendo de un método de formación.

(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 examinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño profesional de los colaboradores de un área financiera en una sociedad pública, con la finalidad de optimar 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 las contribuciones de Litwin, Gómez y Chiavenato están de acuerdo en que el clima organizacional, es el círculo particular de la empresa en la que se desarrollan los empleados, en el cual existen factores determinantes como el arquetipo de liderazgo, conducción de equipo, progreso individual que los motivan para poseer un alto grado de desempeño. En conclusión, la motivación es el motor en el beneficio profesional 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 la herramienta utilizada para el desempeño profesional es la evaluación de desempeño, el cual midió el desempeño de los sujetos escogidos para modelo de estudio, por intermedio de un interrogatorio. Se concluye que: Los trabajadores de la gerencia financiera del Municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, mostraron que no hay correspondencia en medio de la satisfacción y el desempeño laboral, ya que tienen un grado de suceso de  $r= 0.1256$ , lo cual implica que los trabajadores cumplan con los requisitos de la labor y manifiesten eficiencia, eficacia o pro actividad.

(Bonilla, 2016) con su investigación denominada: "Evaluación del desempeño laboral a través de una técnica 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes", trabajo para obtener el título de Magister de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Esta tesis tiene como objetivo calcular el desempeño del labor de los colaboradores de las organizaciones Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA por intermedio de las técnicas 360° a través de un análisis observacional metódico de cohorte, la metodología de una investigación observacional metódico de cohorte consiste en la elección de ambos Cohortes de urbe, en la cual una estará expuesta al progreso repleto de la sistemática y la otra solo se le aplicará el diagnostico metodológico. Así mismo llego a las conclusiones que la valoración del desempeño es un agente esencial para el progreso y mutación de las organizaciones en función del obediencia y resultado de los objetivos planteados.

Se puede aseverar que al implementar herramientas de valoración del desempeño, en este asunto las técnicas de 360°, se obtienen resultados razonablemente cercanos a lo planificado y se crean mejoras continuas en el progreso de las actividades laborales, con ello es probable ultimar que una de los instrumentos eficientes y eficaces para seguimiento y búsqueda de las competencias y contribuciones de los colaboradores a la institución, es la valoración del desarrollo laboral.

## **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 alcanzar el grado profesional de Licenciado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Esta tesis tiene como objetivo establecer si en la organización el clima puede tener un impacto en el desempeño de los colaboradores en la empresa de venta de calzado y prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, a su vez para la actual indagación se utilizará orientación mixta. Tuvo como conclusión que el clima organizacional en efecto perjudica en el cumplimiento de labor de los trabajadores en la mediana y gran empresa de comercialización al mínimo de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Esto quiere expresar que los trabajadores de aquel lugar obtienen una más grande producción si el clima en su círculo laboral es virtuoso, de igual forma que la extensión estructural del clima organizacional sí contribuye en el desarrollo profesional de los trabajadores en la mediana y gran compañía de comercialización del mínimo de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018.

Esto quiere indicar, la estimación de riesgos que la organización tiene para obtener una decisión no afecta en el desempeño profesional de una organización, a su vez, la dimensión relaciones del clima organizacional va afectar en el desempeño profesional de los trabajadores 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, por lo tanto, la dimensión problema del clima organizacional sí afecta en el desempeño profesional de los trabajadores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018.

(Rojas, 2019) Con su investigación denominada: “Estimación por competencias para optimar el desempeño de los colaboradores 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 establecer la calidad de la valoración por competencias para optimizar el desempeño de los colaboradores de la asociación 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 empleados 120 de los mismos sostienen mantenerse de acuerdo y completamente de acuerdo con realizar un análisis de valoración para formar parte de la sociedad; 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 ordenar el arquetipo de valoración de desempeño de una sociedad minera a un método de gestión de desempeño, por otro lado, la sistemática que se utilizó en la actual tesis es de característica descriptiva y analítica y la técnica que se empleo fue la encuesta; por tanto, tuvo como conclusión que la operatividad del método de gestión de desempeño permite que cada una de las etapas impacte en la consecutiva y éstas, en su compuesto, afectan concisamente a los diferentes procesos de gestión humana, a las diferentes áreas y gerencias del empleo, por otro punto, el golpe de una incorrecta valoración del desempeño abarca factores como el clima organizacional, altos costos laborales y procesos productivos afectando a la institución, asimismo para implementar las propuestas planteadas es preciso formar un adeudo por parte de los miembros de la institución en todos los niveles, a su vez, los cambios que se plantean ejecutar en la gestión del sistema de valoración del desempeño contribuirán a la concepción de valor para la institución, y

por último, la implementación del SGD involucra una conservación en tiempo y dinero, reduciendo costos e incrementando las ganancias fruto de los mejores resultados obtenidos, adicionando las mejoras en el desempeño y un superior clima laboral, por lo que se puede ultimar que dicha implementación genera valor para la sociedad.

(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 sistemática fue Correlacional ya que se continuó a detallar las variables en curso y por consiguiente se continuó a formar un vínculo entre ellas, con el propósito de remediar las cuestiones que existen y se continuó a usar como método la encuesta poseyendo como instrumento un interrogatorio que facultó la valoración de las variables en estudio; por lo tanto, se llegó a la conclusión que el clima organizacional suscitado en la Dirección Territorial Huallaga Central – Juanjui, es inadecuada un 50%, es decir para 10 colaboradores, a causa de la negligencia de las funciones, por la carencia de responsabilidad en cuanto al tiempo pertinente de las funciones efectuadas.

(Livas, 2017), con su investigación denominada: “Vínculo entre la Motivación y el Desempeño Profesional de los trabajadores del departamento de logística de la organización Guzmán Distribuciones S.A.C de la población de Trujillo-2017.”, trabajo para obtener el grado profesional de Licenciado de la Universidad Privada del Norte, Perú.

Esta tesis tiene como objetivo calcular la analogía que ejerce la calidad de motivación en el desempeño profesional de los trabajadores del departamento de logística de la organización Guzmán Distribuciones S.A.C de Trujillo-2017; por otro lado, la metodología utilizada fue de un diseño correlacional, porque procura implantar el vínculo de variables medidas en una muestra, en un singular plazo del tiempo y mediante una encuesta se recolecta la información necesaria; a su vez se concluye que: Se da una analogía en gran medida significativa ( $p= 0.016$ ) entre la motivación y el desempeño profesional de los colaboradores del departamento de logística de la organización Guzmán Distribuciones S.A.C, esto nos manifiesta que la motivación profesional es un agente esencial para conservar un valor de desarrollo apropiado en los colaboradores en el interior de la institución.

## **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 la calidad de su desarrollo profesional 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 que: “Es una fracción importante de la gestión que se conoce a la correlación entre suministros y lo que se produce: Si se tienen mayores productos con una cuantía dada de suministros, habrá desarrollado la eficiencia y si puede conseguir el propio producto con menor suministro, habrá desarrollado igualmente la eficiencia”

(Chiavenato, 2000) Sostiene que: “Es una prevención reglamentaria de la disposición de medios. Puede medirse por la valía de medios usados en la elaboración de un producto. La eficacia crece conforme que decaen los costos y los medios usados”

## **Eficacia**

(Robbins S. P., 2014) Afirma: “Es crear lo que es adecuado, es decir, las diligencias de labor que asisten a la institución a conseguir sus metas”

(Chiavenato, 2000) sostiene que: “Es una prevención reglamentaria del éxito de los resultados. Puede compararse en cargo de los objetivos alcanzados”

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 valoración sistemática de cómo se desempeña un individuo en un puesto y de su potencial de progreso. Toda evaluación es un procedimiento para incitar o conceptuar el valor, excelencia y cualidades de un individuo. Para valuar a los individuos que trabajan en una institución se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, etcétera.

La valoración del desarrollo no es un fin en efecto, sino una herramienta, un intermedio, un objeto que va optimizar los efectos de los medios de la institución. Para obtener ese objetivo simple (optimar los efectos de los recursos humanos de la empresa), la estimación del desarrollo opta por conseguir diversos objetivos intermedios. Puede conservar 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.
<u>Autoperfeccionamiento del empleado.</u>
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 ( <u>feedback</u> ) de información al individuo evaluado.
Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

**FUENTE:** (Chiavenato, 2000)

(Alles, 2005) define evaluación del desempeño como:

El estudio del desempeño o de la gestión de un individuo es una herramienta para administrar y supervisar trabajadores. Entre sus principales objetivos podemos señalar el perfeccionamiento propio y profesional de colaboradores, el avance constante de resultados de la institución y el beneficio apropiado de los recursos humanos. En modo sintético, las valoraciones de desempeño son de utilidad y obligatorio 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.

## **MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

(Alles, 2005) define: “Las técnicas de valoración de desarrollo se agrupan en relación con lo que estiman: características, conductas o resultados”

El método basado en características es el de mayor uso, pero no tienen objetividad. Los fundamentados en conductas (competencias) otorgan a los trabajadores notificaciones más dirigidas a la labor, por tanto, son los más óptimos para el progreso personal. La orientación fundamentada en soluciones es asimismo muy pública, ya que se centra en las contribuciones mensurables que los trabajadores ejecutan en la institución.

### **Método basado en características.**

Su planteamiento está apreciado para calcular hasta qué lugar un colaborador obtiene algunas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa institución estima importantes para el hoy o para el mañana. Son conocidos porque son sencillos o fáciles de dirigir. Si el “listado” de particularidades no está proyectado en analogía con el cargo, la solución estará lejos del contexto y puede proporcionar una apreciación subjetiva.

### **Escalas gráficas de calificación**

Cada particularidad por valorar se representa por medio de una escala en que la persona a evaluar señala hasta qué valor el colaborador tiene esas particularidades.

### **Método de escalas mixtos**

El procedimiento de escalas mixtas es una transformación del procedimiento de escala básica. En lugar de valorar las particularidades con una escala se le otorga a la persona que evalúa tres descripciones en específico de cada peculiaridad: superior, promedio e inferior.

### **Método de distribución forzada**

La técnica de distribución forzada exige que el evaluador elija entre algunas confesiones, a veces puestas en modo de pares, que parecen equivalentemente adecuado e impropio. De todos modos, es una muestra en olvido.

### **Método de forma narrativa**

La técnica de aspecto narrativa notifica que la persona evaluadora establezca un sondeo que represente al colaborador que evalúa con gran exactitud dable. Expone una atractiva ocasión para que el manifieste su sentir sobre un trabajador. Tiene sin embargo varios problemas, es subjetivo y no con frecuencia los evaluadores cuentan con un buen modo de escritura; en otras diligencias, los buenos escritores brindan evaluaciones más óptimas de sus trabajadores que algunos con mínima capacidad literaria

### **Métodos basados en el comportamiento**

Las técnicas respaldadas en la conducta aprueban reconocer de inmediato el lugar en que algún empleado se aleja de la escala. Estas técnicas se desempeñan para narrar de forma específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el cargo. Frecuentemente, su máxima ventaja consiste en ofrecer a los trabajadores una retroalimentación de progreso.

### **Método de incidente crítico**

Se relaciona con el comportamiento del estimado cuando esta origina un triunfo o una caída poco habitual en alguna fase de la labor. Una de las ventajas de este procedimiento es que abarca todo el ciclo evaluado y de esta manera se pueden facilitar el progreso y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bueno, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la valoración puede estar incorrecta.

Incidente crítico: acontecimiento poco habitual que denota superior o inferior desempeño del empleado en alguna fase de la labor.

### **Escala fundamentada**

Esta gradación demanda fundamental tiempo y energía para su avance ya que debería realizarse una por cada posición.

**Tabla 2. Escala Fundamentada para la medición del comportamiento**

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

**Fuente: Martha (2005, pág. 34)**

### **Escala de observación de comportamiento**

Dirección de valoración que mide la reiteración observada en un comportamiento. La escala deberá ser diseñada para calcular la reiteración con que se observa cada una de las conductas.

De esta manera es más accesible avisar al evaluado referente a su evaluación.

### **Métodos basados en resultados**

Evalúan los logros de los trabajadores, los resultados que obtienen en su labor. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más potestad a los trabajadores. El análisis de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o al sentir subjetivo, apoyando o no a los que evalúan.

### **Medida de productividad**

Por ejemplo: Se evalúa a un vendedor dependiendo de la magnitud de sus ventas o los empleados de fabricación referente a la base de unidades elaboradas. A la alta dirección, en proporción a la rentabilidad. De esta manera cómodamente se puede formar a los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Asimismo, pueden valer a los trabajadores a activarse referente a los logros a corto plazo, lo cual no eternamente hay similitud con los objetivos de la organización. Asimismo, pueden formar conductas divididas adentro de una compañía.

### **Administración por objetivos**

Doctrina administrativa que evalúa el desarrollo referente al pedestal del desempeño de metas establecidas por medio de un convenio entre el colaborador y la organización a cargo de su director o administrador de departamento comprometido.

**Figura 1. Programa APO**



**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. Busca que las personas puedan satisfacer sus expectativas y sus necesidades, no sólo en la alta dirección, también en todas las personas que puedan obtener los servicios de la valoración, sean personas externas como internas.

La idea es clara y sencilla: 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 desempeño de todos los días en su campo laboral.

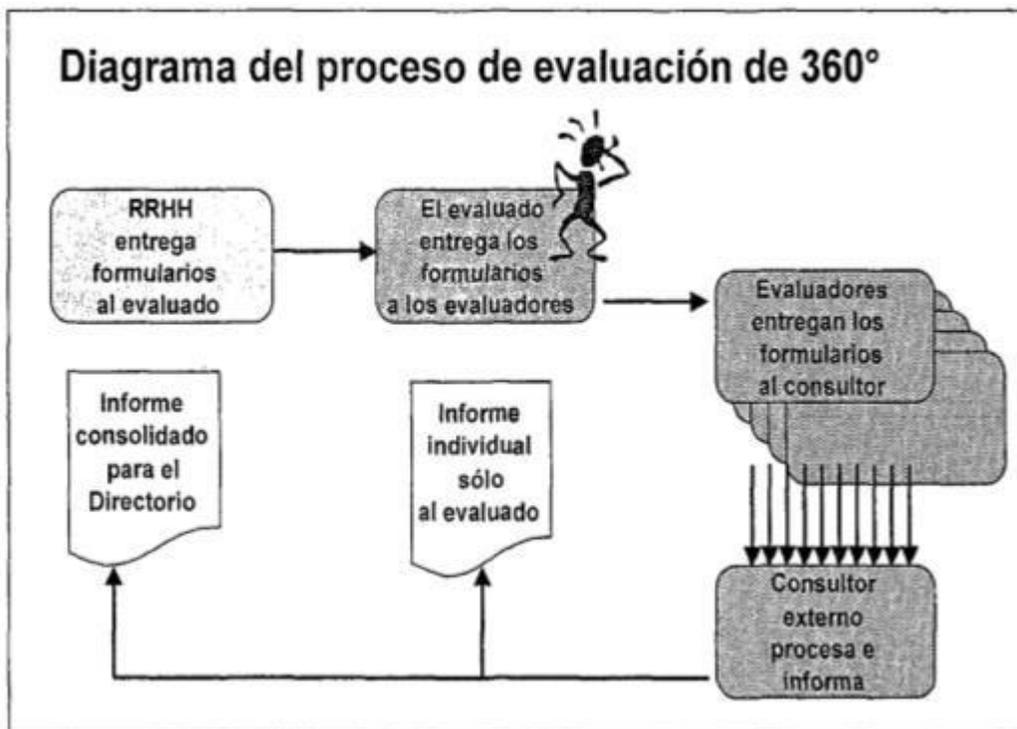
Los pasos a seguir en un proceso de valoración de 360° son:

- Enunciación de todas las capacidades cardinales y específicas de la empresa y/o del cargo según concuerde. Cuando la compañía posee una implementación de un método de valoración de desarrollo óptimo laboral, las capacidades o agentes deben ser iguales. Ocasionalmente, en la valoración de 360°, se puede obtener un mínimo número de capacidades; en el tema sólo se toma en cuenta, para esta valoración las competencias cardinales (competencias generales o core competences).
- Diseño del instrumento sustento del procedimiento, es exponer el manual o formulario de valoración de 360°.
- Nombramiento de los sujetos que van a interponerse como valoradores: jefe, del mismo rango, trabajadores, clientes internos de otros departamentos, clientes y proveedores externos. Es significativo repetir que estas valoraciones no tienen firma, están en el anonimato y estas son escogidas por el estimado
- Lanzamiento del procedimiento de valoración con las partes que están interesadas y los responsables de evaluar.
- Comunicación a las partes interesadas de los efectos de la valoración de 360°.

El instrumento de valoración de 360° está formado por un cuestionario/formulario de forma anónima en el que el encargado de evaluar arroja dos opiniones:

- 1.- Estima la eficacia de la persona que es evaluada en varias situaciones en condiciones comunes laborales. Es decir, en un día normal en la organización.
- 2.- La siguiente estimación es realizada también en base a las mismas competencias, pero ahora pasan por situaciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

Figura 2. Diagrama del proceso de evaluación de 360°



Fuente: Alles (2005 pág.158)

- Gestión del Talento Humano chequea y detalla el cuestionario con quien va a ser el asesor ajeno y es responsable de grabar las veces que sean necesarias, de acuerdo a la cantidad de personas que serán evaluados y los que van a evaluar.
- Gestión del Talento Humano otorga a todo estimado su serie de cuestionarios correspondientes, todos tienen que ir de forma privada y con el respectivo nombre del encargado, el lugar donde vive y el procedimiento de reparto.
- El estimado permanece con el adecuado a la autoevaluación y otorga personalmente los cuestionarios con sus cartas a los evaluadores que escogió. Si se puede, y para evadir algún error, en este instante se podría establecer a cada carta el nombre de la persona encargada de evaluar.

- Las personas encargadas de evaluar completan sus correspondientes cuestionarios y los mandan en físico o virtual a un asesor que no pertenece a la organización.
- Los cuestionarios no serán devueltos a la compañía y serán guardados por el asesor que no pertenezca a la organización, así como los documentos laborales (cálculos y procesamientos).
- El consultor ajeno de la organización procesa las valoraciones y realiza solo un exclusivo informe de 360° que otorga a la persona que paso el proceso de evaluación en la concentración del retorno.
- El consultor ajeno dará a conocer a la compañía una detallada conclusión fija de a fase de desempeño profesional del público estimado.

### **Evaluación de 180°**

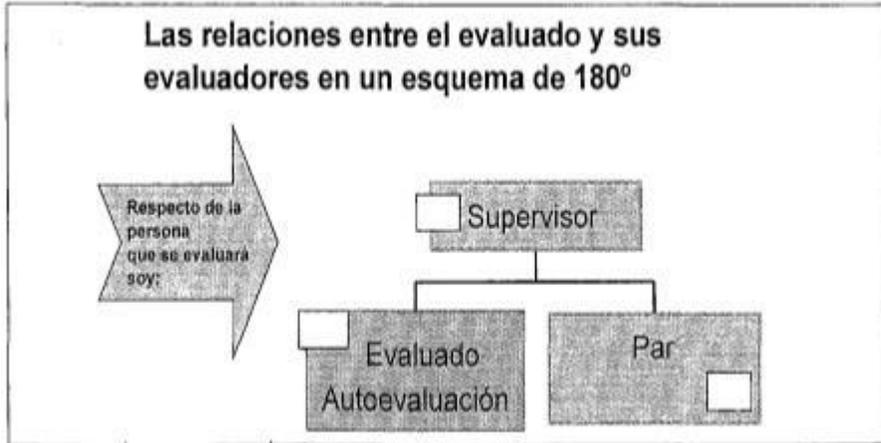
(Alles, 2005) Define que: Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

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**

Con el fin de avalar la privacidad, el desarrollo tiene que ser procesado por un asesor ajeno, quien va a recibir un informe sellado y virtual, directo de la persona que fue evaluada, todos los cuestionarios de valoración realizados por diferentes evaluadores.

### **Informe de Evaluación**

Tiene que estar evidente y de una forma muy clara y detalla. Exclusivamente tiene que haber un ejemplar de informe de valoración que el asesor encargado del procedimiento de 180° enviará al colaborador.

### **La devolución al participante o feedback a los evaluados**

Estos conocimientos son esenciales y globales, asimismo adjudicar a la valoración de 180°. Remitir al colaborador lo que arroje las evaluaciones, realizarlo en físico no es lo más conveniente.

Una entera valoración que va de la mano por una pauta de comprensión sobre 180° feedback tiene probabilidad de ser muy ventajoso, mas no eficaz.

## **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: Es un procedimiento de forma educativa de un periodo corto que va ser establecido de forma sistemática y organizada, por el cual los individuos obtienen conocimientos, optimizan sus habilidades y competencias en relación a los objetivos establecidos.

### **Contenido de la capacitación**

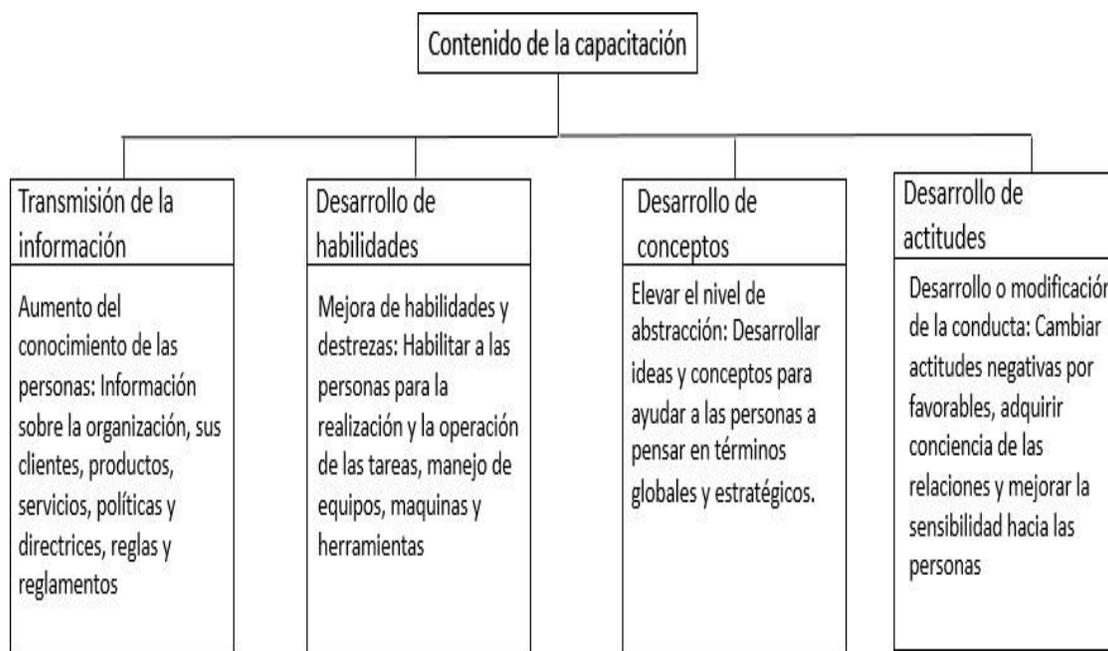
1.- Transmisión de información: El desafío permanece en expandir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Generalmente, la información es global y de preferencia sobre el trabajo.

2.- Desarrollo de habilidades: Tiene como objetivo un entrenamiento que va dirigido precisamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes: La transformación de estos comportamientos desfavorables de los colaboradores para transformarlas en otras más positivas, como acrecentar la motivación o mejorar la sensibilidad de la alta dirección y los que supervisan en cuanto a los sentimientos y las reacciones de los individuos.

4.- Desarrollo de conceptos: La formación puede ir direccionado a levantar la habilidad de abstracción y la generación de creencias e ideologías, sea para simplificar la utilización de conocimientos en la práctica administrativa.

**Figura 4. Contenido de la Capacitación**



**Fuente:** Chiavenato (2000 pág 323)

## 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
  - Universal  
Incorpora destrezas de información, colocación y clasificación de sistemas de cómputo, apoyo al consumidor, perfeccionamiento de la alta dirección, competencias de la alta dirección y progreso y evolución particular, destrezas al supervisar, y mejoras tecnológicas.
  - Individual  
Incorpora destrezas fundamentales de trabajo/vida, creatividad, formación del consumidor, sensibilización de la variedad de conocimientos, redacción de reparación, conducción de diversidad, liderazgo, preparación de la elaboración, destrezas para conversar y exposiciones en público.

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  
Sin embargo, la formación de los colaboradores también es posible ejecutar de carácter arcaico, varias instituciones se basan de manera creciente en algunas metodologías de instrucción cimentados en la tecnología, de acuerdo a su rapidez de manera accesible, costo y habilidad para suministrar información.

- Metodologías habituales de capacitación
  - En el trabajo:* los colaboradores entienden cómo realizar las labores en el trabajo de forma rigurosamente, usualmente frente a una preparación fundamental a las actividades.
  - Rotación de puestos:* Los colaboradores laboran en distintos cargos internamente en un departamento en específico, lo cual hace que queden expuestos a realizar una variedad de labores.
  - Mentoreo y adiestramiento:* Los colaboradores laboran con un encargado con experiencia (mentor) que es el responsable en brindar comunicación, fundamentos y apoyo.
  - Ejercicios de experiencia:* Los colaboradores participan en un título en simulaciones, o en distintas formas de adiestramiento cara a cara.
  - Manuales/Cuadernos de trabajo:* Los colaboradores utilizan estos para poder obtener la información adecuada.
  - Conferencias en el salón de clases:* Los trabajadores están presentes en las conferencias orientadas para transferirles información individualizada.
- Métodos de capacitación basados en la tecnología
  - CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts:* El personal escuchan o ven medios seleccionados para difundir información o exhibir ciertas técnicas.
  - Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satélite:* El personal atiende o participa mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas.
  - Aprendizaje en línea:* Adiestramiento basada en Internet, en el que el personal participa en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.

### **Cómo retener a los empleados competentes y de alto desempeño**

(Robbins S. P., 2014) indica que: Ambas ocupaciones de la administración

de recursos humanos que cumplen un rol significativo en la reserva de estos trabajadores: son la maniobra del desarrollo óptimo de los colaboradores y del desempeño de una planificación adecuada de indemnización y beneficios.

- Maniobra del desarrollo óptimo de los colaboradores

La alta dirección precisa conocer si los trabajadores efectúan la labor de forma eficaz y productiva o si podría ser fundamental una mejoría. Es por ello que lo que se genera en el método de manejo del desempeño: Constituye los parámetros del desarrollo óptimo que se utiliza para valorar el desarrollo del empleado.

- Indemnización y beneficios

El incremento de un método de indemnización de efectivo y adecuado es una porción trascendental del procedimiento de la gestión del talento humano, podría favorecer a contribuir y guardar a colaboradores con habilidad y que presenten algún talento que colaboren con la institución a conseguir sus objetivos y sus metas. Asimismo, se ha probado que la metodología de indemnización de una institución tiene repercusión en el desarrollo estratégico.

### **Involucramiento de los empleados**

(Robbins & Judge, 2009) indica que: Es un procedimiento participativo para los colaboradores y así va a acrecentar su compromiso con los objetivos que establece la institución. El razonamiento que está esta oculta es que al tener en cuenta a los trabajadores en las decisiones que lo perjudican y con el acrecentamiento de su independencia y del mando en sus efectos del trabajo, el personal estará más entusiasmado, más arriesgado y dedicados con la institución

y serán más fructíferos y efectivos estarán más satisfechos y contentos con sus tareas organizacionales.

- 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 posesiones corrientes a todos los programas de dirección participativa son el práctica de la jurisdicción de la toma en conjunto de decisiones , cabe señalar, que los inferiores entregan con el jefe próximo un valor significativo de dominio en la resolución.

- Participación representativa

La intervención que representa de manera peculiar, es designada el método legítimo y de mayor amplitud en la humanidad, para el comprometimiento del trabajador, ya que la colaboración es redistribuir el conseguir adentro de la institución, al ubicar al colaborador en una actitud de equidad superior con los intereses de la gerencia y los accionistas.

- 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: Cuando se calcula la particularidad de las destrezas, sabiduría o comportamientos que se anhelan como efecto de la formación, el próximo avance es seleccionar los recursos para el esquema de adiestramiento, de manera que se pueda acceder a perfeccionar la instrucción; es decir, conseguir la mayor manera posible de lección permisible con el mínimo derroche de energía, tiempo y gasto en efectivo.

- 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.

X

- 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**

Es la proyección de una finalidad o de la intención a conseguir, en relación al ambiente en el que sea empleado, o si no elaborado, tiene indiscutible valor de complicación. Es una de las instancias elementales en una evolución de planificación (que puede verse, como se estableció, a distintas áreas) y que se establecen de forma intrínseca en ese comienzo, pero inmediatamente, tal vez se torne en algo concreto en el contexto, según si el procedimiento de ejecución ha sido, o no, exitoso.

### **Metas**

Es un fin o una representación en el que se da a conocer los objetivos establecidos o el propósito que en ámbitos generales un individuo se establece en la vida diaria. Cuando el mecanismo de una entidad indistinta acata con todos los criterios establecidos de la labor, accederá en consecuencia el fin de su cumplimiento o meta.

### **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**

Representa a la relación que aparece a través de los recursos utilizados para conseguir algo y el alcance que se obtiene. El provecho o la ventaja que otorga algo o alguien igualmente 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	
<b>ORIENTACION DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza numerosos procesos adecuadamente						
<b>CALIDAD</b>						
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						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con el cliente y sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						

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

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**

<b>Nro.</b>	<b>Problemas identificados</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Control del Pronóstico</b>
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 saber cuál es la situación actual del departamento a estudiar, 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 compañía particular capacitada en orientar organizaciones de cabeza a través de resultados organizacionales únicos que van a partir de la recolección y elección de talentos hasta la asesoría tributaria y contable; a partir el outsourcing de remuneraciones o administración y realización del proceso de planilla de sueldos hasta incluso el destaque de colaboradores.

#### **Visión**

Tawa Consulting S.A.C. seguirá extendiendo y diferenciando su comercio de servicios otorgando a sus consumidores resultados de mayor modernidad, tecnología e innovación que amparen a administrar las organizaciones de forma óptima.

**Misión**

Ser el socio indispensable de todos nuestros consumidores. Asimismo, los clientes van a tener la facultad de dedicarse a derrotar los retos que los apasionan. Somos los socios que se entregaran en manos para ejercer los otros compromisos que los clientes no pueden realizar, porque no saben cómo hacerlo, o puesto que sencillamente no son su prioridad.

**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 desgarnar 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.

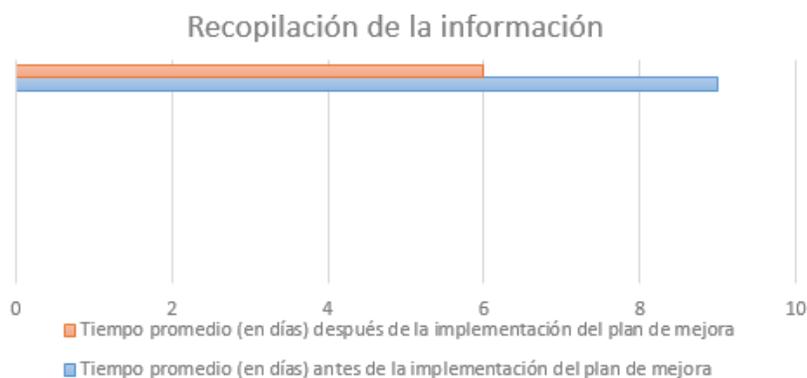
El tiempo que se demoraba el implant en recopilar la información era de 9 días, más de una semana aproximadamente, esto se debía principalmente a que no se había capacitado al personal y no contaba con el conocimiento para hacer seguimiento de la información que se necesitaba y las distintas áreas de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

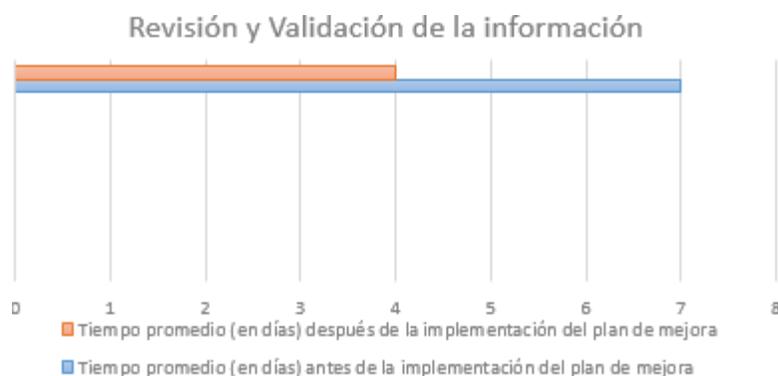
Lo mismo ocurre con la revisión y validación de la información, al tener mayor conocimiento de los procesos mediante las capacitaciones por parte de los especialistas, el implant podría reducir el tiempo que emplea para revisar y validar.

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 dar 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.

#### 4. 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
<b>TOTAL</b>				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). *Administracion de las Operaciones Productivas*. México: Pearson.
- Garcia, 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 produccción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Livias, S. E. (2017). RELACIÓN 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. 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 LOGISTICA 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alejandro Mendoza B.", is positioned above the printed name.

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		