



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DEL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA EMPRESA TRC EXPRESS SAC
CAJAMARCA, 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Julio Hernando Linares Rodríguez

Bach. Adela Sánchez Salazar

Asesor:

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Julio Hernando Linares Rodríguez** y **Adela Sánchez Salazar**, denominada:

“INFLUENCIA DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA, 2017.”

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
ASESOR

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Verónica Liscet Quiroz Miranda
JURADO

Ing. María Elena Vera Correa
JURADO

DEDICATORIA

A mi madre Marissa quien desde el cielo me anima a salir adelante y a mis hermanos Gabriela y Eduardo que son fuente apoyo para salir adelante.

Julio Hernando Linares Rodríguez

A mi hijo Diego Javier quien es mi razón para seguir adelante, a mi esposo Pedro, a mi padre Napoleón, a mis hermanos: Nelson, José, María, Napoleón, Jesús, David, Daniel y en especial a mi madre Pascuala que está en el cielo, quien con sus sabios consejos me enseñó a perseverar a pesar de las de las frustraciones para lograr mis metas trazadas.

Adela Sánchez Salazar.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar e iluminar nuestro camino, a nuestros familiares por apoyarnos siempre a pesar de las adversidades de la vida y a nuestros maestros por ser parte de nuestra formación profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Realidad problemática	9
1.2. Formulación del problema.....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Limitaciones	11
1.5. Objetivos	11
<i>Objetivo General</i>	11
<i>Objetivos Específicos</i>	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	12
a) Antecedentes	12
b) Bases teóricas.....	18
Hipótesis	60
Hipótesis Alternativa.....	60
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	61
3.1 Operacionalización de variables	61
3.2 Diseño de investigación	62
3.3 Unidad de estudio	62
3.4 Población	63
3.5 Muestra (muestreo o selección)	63
3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	63
3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	63
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	65
DISCUSIÓN	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	71
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Desarrollo del Talento Humano en la Productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC,Cajamarca 2017.....	65
Tabla N° 2 Factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC,Cajamarca 2017.....	66
Tabla N° 3 Factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017.....	67

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con el objetivo de conocer la influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral en la empresa TRC Express SAC Cajamarca 2017.

La metodología de investigación que se utilizó fue de tipo aplicada, no experimental y descriptiva, se utilizó el Método, Inductivo- Deductivo, con un diseño Transversal y Estudios explicativos también se utilizó la encuesta como técnica de investigación. En las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa TRC Express SAC – Cajamarca y de acuerdo con los resultados obtenidos se pudo afirmar que, si existe influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral ya que, si existe un mayor compromiso, involucramiento con el desarrollo del talento humano en consecuencia habrá una mejor productividad laboral en los colaboradores de la empresa. Mediante los resultados obtenidos en esta investigación, la empresa debe enfocarse en fortalecer las habilidades de los colaboradores, priorizar el desarrollo del talento humano porque son ellos quienes aportan competencias, valores, talento para la gestión del cambio, la mejora continua, el éxito de la empresa y así se asegurará el desarrollo sostenible del talento humano, se debe formar y capacitar a los colaboradores para luego pensar en ofrecer al cliente un bien o un servicio. Por lo tanto, el desarrollo del talento humano establece una ventaja competitiva primordial para la supervivencia de cualquier empresa por lo cual se propone hacer a la empresa programas de retención y desarrollo del talento humano sostenible.

Palabras clave: talento humano, competencias, productividad, desarrollo de capacidades.

ABSTRACT

The present research work was developed with the objective of knowing the influence of the development of human talent on labor productivity in the company TRC Express SAC Cajamarca 2017.

The research methodology that was used was applied, not experimental and descriptive, the method was used, Inductive-Deductive, with a cross-sectional design and explanatory studies, the survey was also used as a research technique. In the surveys applied to the employees of the company TRC Express SAC - Cajamarca and according to the results obtained it was possible to affirm that if there is influence of the development of human talent in the labor productivity since if there is a greater commitment, involvement with the development of human talent as a result there will be a better labor productivity in the employees of the company. Through the results obtained in this research, the company should focus on strengthening the skills of employees, prioritizing the development of human talent because they are the ones who contribute skills, values, talent for change management, continuous improvement, success of the in this way, the sustainable development of human talent will be ensured, employees must be trained and trained to then think about offering the client a good or a service. Therefore, the development of human talent establishes a fundamental competitive advantage for the survival of any company, which is why it intends to make the company programs of retention and development of sustainable human talent.

Keywords: human talent, competences, productivity, capacity development.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En forma global con el desarrollo de la informática, se ha cambiado la concepción respecto a las fuentes generadoras de ingreso relacionadas con el trabajo, a partir de los años 60 se investiga la valorización respecto a los conocimientos y habilidades obtenidas a través de la experiencia y la educación formal en escuelas, colegios y universidades, conocidas como talento humano, “el cual consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas sino de aquellas que en un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior” (Alles, 2012, p. 66).

A nivel global el término de productividad es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma.

Nos referiremos a la producción como una “Actividad económica” de la empresa cuyo objetivo es la obtención de uno o más “productos o servicios” (según el tipo de empresa y su producción) para satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir, a quienes pueda interesar la adquisición de dicho bien o servicio (Cuatrecasas, 2011, p 13).

En el Perú las tendencias de la globalización se manifiestan a partir de los años 90 como consecuencia de la apertura hacia el mundo exterior, ésta apertura propició la evaluación y ejecución de la política económica en las empresas, cambios en sus estructuras y en sus procesos está muy rezagado en factores estructurales de la productividad y hay que tener cuidado con que nuestros ‘booms’ de productividad no coincidan (o sean consecuencia) de condiciones internacionales que quizá no se repitan más.

La empresa TRC Express SAC que ofrece el servicio de transporte terrestre a la ciudad de Trujillo, cuenta con cinco controladores encargados de ver la parte logística de la empresa la cual la ejercen solamente en base a sus experiencias previas en trabajos anteriores, además cuenta con tres counter para la venta de pasajes, ellas reciben un manual acerca del programa de venta de pasajes y carecen de capacitación en lo que respecta a la atención al cliente, es por eso que se observó que los colaboradores no atienden bien a los clientes, se encuentran constantemente malhumorados, se irritan con facilidad, desmotivados, estresados por lo que se pronosticó que si no se atienden a tiempo este problema la empresa corre el riesgo de que sus colaboradores renuncien o la empresa deje de operar en la ciudad.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye el desarrollo del talento humano en la productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC Cajamarca, 2017?

Problemas específicos

¿Cómo influye el desarrollo del talento humano con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017?

¿Cómo influye el desarrollo del talento humano con los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017

1.3. Justificación

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación toma como referencia la teoría de desarrollo del talento humano y gestión del talento humano propuesta por Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Pilar Jericó relacionando con el talento humano que influyen en la productividad, por ende, se analizó su repercusión en la productividad de los colaboradores de la empresa TRC SAC, deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir.

Justificación aplicativa o práctica.

Con el presente trabajo de investigación se pretende tener una amplia variedad de elementos que intervienen en la influencia que existe entre ambos conceptos los cuales sustentan el desarrollo del objetivo principal de este análisis. Teniendo en consideración todo lo que se observó en la empresa TRC SAC es evidente que hay poca capacidad de atención al cliente, desmotivación, estrés, agresividad y sumisión en sus colaboradores.

Justificación valorativa

Este trabajo se realizó en función a las necesidades internas de los colaboradores y externas de la empresa TRC EXPRESS SAC, así que se elaborará estrategias de reclutamiento de personal y programas, seminarios talleres dirigidos exclusivamente al personal que reúna las condiciones de cambio y se involucre con la empresa de esa forma

desarrollar sus capacidades, habilidades, actitudes, competencias; como motivación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, mejora continua, comunicación efectiva en los colaboradores, dichos programas deben actualizarse y perfeccionarse sistemáticamente con incentivos materiales y morales sobre todo el reconocimiento al trabajo y al desempeño personal y así desarrollaremos el talento que tiene la empresa y en efecto una productividad laboral optima en la empresa TRC EXPRESS SAC.

Justificación académica

Esta investigación se justifica por los aspectos intrínsecos y extrínsecos de los colaboradores que se analizan en el contexto de este trabajo, se enfocó en desarrollar las capacidades, habilidades, actitudes, comportamiento y las competencias de los colaboradores de una organización y determinar los factores más relevantes de desarrollo del talento humano y la productividad, que contribuirán a un mejor desarrollo personal y profesional, que repercutirá en mayores beneficios laborales.

Considerando que los colaboradores, constituyen el activo más importante de la empresa, para ello desarrollaremos, Conocimientos, Habilidades, Motivación, Actitudes, Clima laboral, Eficiencia, Efectividad, Adaptabilidad, Flexibilidad.

Este trabajo de investigación servirá como base para futuros trabajos de investigación.

1.4. Limitaciones

La principal limitación fue la falta de tiempo para realizar una investigación más profunda del problema planteado.

1.5. Objetivos

Objetivo General

Determinar la influencia del desarrollo del Talento Humano en la Productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC, Cajamarca 2017.

Objetivos Específicos

- Determinar la influencia en el desarrollo del talento humano con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017.

- Determinar la influencia del desarrollo del talento humano con los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

(Fuentes, 2012) a nivel global se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos. Y también que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral, pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

(Moreno, 2012) El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones El presente trabajo de investigación tiene como finalidad hacer una reflexión sobre el talento humano como un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, se realiza una crítica a quienes ejercen la gerencia en las organizaciones que conociendo los principios de la administración científica por más de un siglo en la cual Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger concluyeron, una organización es un sistema social, el trabajador es sin duda el elemento más importante, su actuación en la realidad es otra. En este sentido se presenta una explicación y argumentación de los distintos tipos de recursos con un símil entre recursos y talentos; además se pretende unificar criterios en cuanto a recurso humano vs talento humano, capital (intelectual, humano y social), por considerarlos que tienden a confundir a los lectores y cuyos argumentos se alejan de los postulados de las ciencias administrativas; finalmente, se expone como aporte un modelo que representa el talento humano o capital intangible y sus elementos, conformados por: capital intelectual, humano y social, que en definitiva representan la particularidad de cualquier organización pública o privada.

(León, 2013) A nivel internacional se determinó que el 50% de las PYMES tienen establecidos procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades que posee el candidato al puesto de trabajo. Se denota que el otro 50% de las PYMES carece de esos procesos, por lo tanto; son instituciones que fácilmente pueden presentar problemas en sus líneas de funcionamiento ocasionados por la falta de información del personal.

(Mejía y Bravo 2013) El Factor del Talento Humano en las Organizaciones: Análisis desde una Perspectiva Crítica, la investigación plantea un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica empresarial, mostrando los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico. El mismo forma parte de la reflexión realizada al interior del grupo de investigación “Nuevas tecnologías, trabajo y gestión”, del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia), en relación con un proyecto de investigación sobre capacitación integral del talento humano en las pequeñas y medianas empresas. No obstante, se intenta ir más allá de la descripción económica o técnica del concepto para formular un debate ético, sobre las relaciones económicas dentro del sistema económico capitalista globalizado.

(Alfaro, Velásquez y Díaz, 2014) Los determinantes de la productividad en España: Un estudio por Comunidades Autónomas entre 2004 y 2012. In XXIV Encuentro de Economía Pública, la principal aportación de este trabajo es incluir a la polarización en el estudio de los determinantes de la PTF en las regiones españolas. Además, actualiza los trabajos existentes y analiza el período de crisis. Con estos objetivos en mente, se intentan realizar estimaciones de paneles dinámicos para solventar problemas como la endogeneidad de las variables analizadas. Sin embargo, el período temporal estudiado (2004-2012), al estar limitado por la utilización de la ECV para el cálculo de la polarización, no permite obtener resultados robustos en las estimaciones dinámicas. Con estas salvedades en mente, el principal resultado del trabajo es que la variable rezagada de la PTF no sólo afecta positivamente a la PTF, sino que resta importancia a las variables que la literatura encuentra como explicativas de la productividad (I&D, capital humano o capital en infraestructuras). Por otro lado, el desempleo también afecta positivamente a la productividad, mientras que la polarización lo hace de forma negativa. El efecto conjunto de estas variables refuerza este efecto negativo.

(Rondón, 2017) Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. Economía y Sociedad La importancia de la productividad es reconocida internacionalmente, debido a que sus cambios se manifiestan en las condiciones de vida de un país y en general en numerosos fenómenos económicos y sociales, ya que, el incremento en la productividad provoca una "reacción en cadena" al interior de la empresa, lo que implica una mejor calidad de los productos, precios más competitivos, estabilidad de los empleos, supervivencia de la empresa en los mercados y por lo tanto mayores beneficios y a un mejor bienestar de la sociedad. Este estudio de investigación se enfoca a las cuestiones relacionadas con los factores que originan cambios en la productividad y que es necesario identificarlas plenamente para lograr éxito en las acciones que se planteen para lograr el mejoramiento de la misma.

(Enciso y Jiménez, 2011) La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas, El presente estudio plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Considerando como precedentes la evolución histórica de los asuntos relacionados con la administración de personal, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal, hoy la GTH debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se dirija hacia la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada (AED), la cual comprende entre otros componentes, el objetivo estratégico de una GTH, las competencias del administrador (a) del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). Todos los anteriores, alineados tanto con los objetivos organizacionales como con los objetivos de los dueños o inversionistas, aspectos que se desarrollan en el presente estudio, junto a consideraciones de la GTH en las mi pymes, sector importante y crítico al abordar este tema. La AED debe enfocarse desde dos aspectos básicos que generen equilibrio cuantitativo y cualitativo: contribución del área a la rentabilidad por medio del crecimiento y la reducción de costos, y una filosofía fundamental o visión general desde la administración. A su vez, se han detectado cinco factores de carácter interno y externo que se deben manejar desde la GTH, a fin de mantener organizaciones competitivas, contenidos que también se desarrollan en el presente estudio.

(Martínez, 2013) nos dice que en el Perú y en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, IEPSA se propone mirar hacia el factor humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva.

(Elizondo, 2013) Primero Hacemos Gente antes que Productos y Servicios. Mejoramiento de la Productividad a través de la Administración Participación. La tendencia mundial es la formación de bloques comerciales crecientes mediante la expansión geográfica de los mercados. Esto permite nuevas oportunidades y, a su vez, crea nuevas amenazas debido a la “proliferación” de la competencia. En este sentido, hay dos caminos: se abandona el negocio o se optimiza la empresa para que sea más productiva. Un factor clave es no considerar al ser humano como un rubro del costo, sino como el recurso más importante de la organización debido a su “know-how” (conocimiento y experiencia), que brinda un valor agregado al producto o servicio. Este valor representa un nuevo papel creado dentro de la compañía hacia su gente y su participación, por eso, en primer lugar, se debe formar y capacitar al personal para luego pensaren ofrecer al cliente un bien o un servicio. Por lo

tanto, el factor humano establece una ventaja competitiva primordial para la supervivencia de cualquier empresa. Debido a este cambio de actitud, positivo hacia el trabajo, es que se puede decir que “el puesto de trabajo representa un nuevo horizonte para incrementar la productividad”.

(Párraga, 2014) Diseño ergonómico de aulas universitarias que permitan optimizar el confort y reducir la fatiga de estudiantes y docentes, la presente investigación se realizó con la finalidad de conocer los aspectos ergonómicos (postura, mobiliario, condiciones ambientales y seguridad) que afectan la comodidad y fatiga de docentes y estudiantes en el aula universitaria. Se encontró que la postura inclinada, el mueble del computador, el ruido y la silla fueron los aspectos ergonómicos que más incomodan a docentes mientras que para los estudiantes la incomodidad se manifestó, específicamente en el material del asiento, la forma y el material del respaldo. Los resultados ameritan considerar nuevas aulas con diseño ergonómico ajustable a las dimensiones antropométricas de la población docente y estudiantil.

(Solano, 2014) Ergonomía y Productividad, el estudio de la investigación muestra la relación entre la ergonomía y la Ingeniería Industrial, y cómo aquella influye en los niveles de producción alcanzados. Del mismo modo, se señala cómo la ergonomía plantea un nuevo diseño del puesto de trabajo, que permite un incremento en la eficiencia, la seguridad y la productividad.

(Guillermo, 2015), La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la Empresa Informática Spirall Computer S.A.C - Pacasmayo 2014, el presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de proponer lo importante que es la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C- Pacasmayo 2014. Con la determinación de este trabajo, la empresa pondrá énfasis en los puntos más relevantes en el que no se está trabajando correctamente, permitiendo un desempeño adecuado dentro de la organización. Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptivo- transeccional, estadístico; y se aplicó una encuesta como técnica de investigación. En las encuestas aplicadas al personal de la empresa informática Spirall Computer S.A.C-Pacasmayo, Podemos resaltar que la Gestión del talento humano permite incidir de manera significativa en el desempeño del Personal de la empresa informática Spirall Computer S.A.C- Pacasmayo. Como conclusión del mismo la Gestión del Talento Humano, incide favorablemente en el desempeño de los trabajadores, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones

depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

(Peña, 2014) en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el título de Licenciada en “Administración de Empresas” sustentó el trabajo de investigación titulado La Motivación del Personal y la Productividad de la Microempresa La Cabaña en el periodo 2013. El trabajo de investigación se ha realizado en el sector maderero en el rubro de casas prefabricadas, tomado como objeto de estudio al Recurso Humano de la microempresa “LA CABAÑA” ubicada en Villa el Salvador. La motivación del personal permite un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre. En este orden de ideas, se realizó este estudio como una alternativa de analizar las necesidades motivacionales del personal, para ofrecer sugerencias que ayuden y por ende mejoren la productividad, de manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los trabajadores, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo. Esta investigación se ha realizado con la finalidad de ofrecer recomendaciones que puedan ser aplicadas a la empresa para resolver la problemática existente en la gestión de recursos humanos de la microempresa la cabaña.

(Alva y Juárez, 2014) en su tesis establece la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

(Cabanillas y Cabrejo, 2014) A nivel local explican que existe una relación significativamente alta y positiva respecto al Clima Organizacional y a la Satisfacción Laboral en los trabajadores área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A de la provincia de Hualgayoc, ya que el coeficiente de correlación es de 0,78916, que permite concluir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayores será la Satisfacción Laboral que experimenten los mismos. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la empresa minera Gold Fields porque influye en la Satisfacción Laboral. Por lo que concluimos que existe una correlación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

(Llaguento y Becerra, 2014) nos dicen que existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un nivel de 49.7%. Estableciendo de esta manera la relación entre la variable independiente y dependiente de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014; con un nivel de significancia de 1.2%.

(Tomaya, 2016), Gestión del talento en AELUCOOP, sustento el manejo el manejo de la gestión del talento de la empresa AELUCOOP, el objetivo de la tesis fue identificar los principales problemas de la gestión del talento de AELUCOOP y proponer soluciones a los mismos. Para la elaboración desarrollaron entrevistas y visitaron la sede central de la empresa para poder observar in situ el desarrollo y de esta manera tener un mejor panorama de la gestión que viene desarrollando AELUCOOP. Las conclusiones de esta investigación nos indica que, debido a la cultura y a los pensamientos de los fundadores, AELUCOOP actualmente cuenta con una gestión del talento que no encaja con las nuevas generaciones colaboradores, por lo cual se propone hacer implementar programas de retención y desarrollo del talento.

(Estela, 2015), Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo. La presente investigación, tiene como objetivo principal conocer la influencia de la Gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A de la Provincia de Pacasmayo, donde surge el siguiente problema: ¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo? por lo cual se planteó la siguiente hipótesis: La Gestión del Talento Humano influye positivamente en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados TOTTUS S.A de la Provincia de Pacasmayo. La Metodología de investigación utilizada fue de Tipo: Aplicada, no experimental y descriptiva, se utilizó el Método Inductivo-Deductivo, Método Hipotético-Deductivo y el Método Análisis-Síntesis, con un diseño Descriptivo - Transversal, también se utilizó la encuesta como técnica de investigación. Según los resultados obtenidos, puedo afirmar que si existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, ya que si existe una mejor percepción de gestión del talento Humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador la empresa. Mediante los resultados presentados en esta investigación, la empresa puede preparar planes de contingencia para incentivar a los empleados, motivarlos, que se sientan parte del equipo de trabajo y fomentar un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse cada día con la empresa.

b) Bases teóricas

Definición Desarrollo del Talento Humano

Para Chiavenato (2009) lo define:

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes como soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: en entrenamiento, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación (p. 112).

Para Alles (2012) define el desarrollo del talento humano como:

La competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales (p. 66).

Para Alles (2012) Afirma que Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad. Cada uno de nosotros puede intentarlo, o no. El hacerlo o no depende de nosotros mismos (p. 28).

Para Alles (2012) Define que, en la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos:

Los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinan un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

Las personas tenemos diferentes tipos de conocimiento y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica (p. 29).

Para Jericó, 2001 (citado en Alles, 2012) Define que el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa:

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, (como es casi obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar (p. 31).

Según Marina (2010) define que “en una sociedad del conocimiento, cuya economía estará basada cada vez más en la ciencia y en la tecnología, la primera riqueza de las naciones ya no es el territorio, ni la población, ni las materias primas ni el capital: es el talento”, en consecuencia “el objetivo de la políticas educativas y empresariales del Estado y de la sociedad civil debe ser, en primer lugar, generar el talento y, en segundo lugar, gestionar bien talento (p. 16).

Para Marina (2010) El talento es “la inteligencia triunfante”, es decir, “la que es capaz de elegir metas valiosas, aprovechar los conocimientos adecuados, movilizar las emociones creadoras, y utilizar los recursos sociales de manera eficaz para alcanzarlas” (p. 16).

Jericó (2008) Afirma que la tecnología continúa desarrollándose y no sabemos que nos deparará. Lo único que podemos asegurar es gracias a ella el talento se ha convertido en el principal activo de las empresas y en la medida que se incrementen el crecimiento tecnológico, la presión competitiva y se asienten los cambios sociales, será todavía más estratégico (p. 13).

Jericó (2008) define “El talento es la materia prima de innovación, pero la tecnología aporta velocidad necesaria. Ambas son imprescindibles, como lo son conductor y automóvil para ganar carreras” (p. 44).

Para Eslava (2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (p. 6).

Para Dessler (2011) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (p. 6).

Para Mondy (2010) Afirma que la gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales (p. 6).

Para Chiavenato (2009) La gestión del talento humano es la administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo (p. 104).

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por lo que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Según Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeños” (p. 5). Explicando los seis procesos de esta.

Los seis procesos de la Gestión del talento humano:

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Jericó (2008) Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo. “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo (Jericó, 2008, pp. 70-72).

Según Santos (2010) La gestión del talento humano consiste en comprender las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética como capacidades portadas por las personas de la organización laboral (p. 85)

Ventajas de la Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2009) En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme.

A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿qué sucede con la ARH? En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora (p. 42).

Desventajas básicas del área de Recursos Humanos

Las dificultades básicas son del área de RH son:

1. El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan desde el ambiente a la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. Los recursos humanos no se encuentran solo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados. El área de HR es una responsabilidad de línea y una función de staff.

4. El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales evento o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
5. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sobre con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo del área de RH logra si acaso un razonable dominio sobre los destinos de la organización.
6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
7. El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables.
8. Muchas empresas aun pactan restrictamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo o indirecto. La mayoría de las empresas aun sus miembros en términos de centros de costo y en términos de centro de ganancia, como en realidad se deben considerar.
9. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la facultad para saber si se hace o no un buen trabajo. El área de RH tiene muchos desafíos y riesgos, no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles.

Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se actúa correctamente.

La Importancia en la Administración de Recursos Humanos

Para (Chiavenato, 2009) Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del *statu quo* dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción.

Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a

influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. El mundo seguía cambiando. Además, los cambios eran cada vez más veloces.

En el cuadro que sigue las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (*GTH*). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos (pp. 37-39).

Tipos de Talento

Jericó (2008) expone los siguientes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y dice que para cada uno de ellos se requieren diferentes capacidades y se dice que el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo. Lo que realmente distingue al talento innovador y marca la diferencia, es la actitud que tengan los profesionales; y no tanto el conocimiento. Ya que de sobra sabemos que los conocimientos se tornan obsoletos, si no se les está actualizando o invirtiendo en ello.

Independientemente del tipo del talento utilizado, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que sean capaces de estarse actualizando día con día, y estar conscientes de

que los conocimientos rápidamente se tornan obsoletos, ya que nos encontramos en un mundo dinámico, en el cual todo cambia a gran velocidad (Jericó, 2008, p. 72).

Teorías de Gestión del Talento Humano

Teoría Clásica

Según Briceño y Godoy (2012): en primer lugar, se encuentra Frederick Taylor, quien “despertó el interés por las personas (principios de la gerencia 6 estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional” (p. 2).

Entonces Taylor fue la primera persona interesada en entender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, descubrió que los trabajadores se mueven por la remuneración que obtengan de su trabajo, señala que los trabajadores son máquinas que deben realizar una labor específica, entonces los trabajadores para este enfoque se dedicarán a realizar las tareas designadas sin realizar otras (es decir actividades repetitivas, de ahí viene la comparación con la eficiencia de las máquinas), para obtener su salario, que es su principal motivación. Seguido de Taylor aparece el francés Henri Fayol que concordaba con la idea del autor estadounidense sobre la división y especialización de las labores para cada uno de los trabajadores, realizó diversos estudios en las empresas industriales demostrando que la división de labores permite una unidad de mando, genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder y se logran subordinar los intereses personales para poder llevar a cabo el interés principal, maximizar la utilidad de la organización. En este momento los trabajadores deberán tener un sentido de pertenencia para imponer los intereses de la organización por encima de los propios.

La rigidez y miedo al cambio dentro de las organizaciones clásicas, planteaba que los trabajadores solo se dedicaban a subordinar intereses personales y a cumplir las labores estipuladas por sus gerentes, en esta 7 perspectiva no se tenía en cuenta la importancia del talento humano, justificando que las labores realizadas dentro de la organización podían ser remplazadas por cualquiera siempre y cuando fuera un trabajo de mano de obra, entonces si un trabajador no era eficiente y mantenía ciertos niveles de productividad se prescindía del mismo y se buscaba otro que realizara mejor la labor.

A continuación, sigue Max Weber (2003), el alemán a través de sus discursos de política y economía descubrió que el Estado tiene los mismos aspectos que una organización privada, por esta razón trato de aportar ciertas ideas al comportamiento y a la estructura

de las empresas, dentro de ellas estaba el trato a los trabajadores en donde se respetaba cierta jerarquía, es decir, manejar un modelo burocrático. El punto clave dentro de la burocracia además de la eficiencia y la precisión en las labores es la jerarquización y la supervisión de la misma, Weber (2003) habla de una cadena de mando estructurada en una pirámide en donde la cúspide estará constituida por los patronos y altos funcionarios que tienen en sus manos la capacidad de dirigir, controlar y coordinar a los trabajadores que para este caso serán los últimos de la estructura y los más subordinados, en la obra de Weber “el político y el científico” (2003) se habla de que toda empresa que requiera administración debe estar encaminada a las actividades humanas con obediencia por parte de los trabajadores hacia los “señores portadores de poder político”. Por esta razón el autor alemán enfatiza que la autoridad y el poder, reconocidos para cada persona que haga parte de la organización no es propia de la persona sino del estatus que le dé su puesto y las labores que desarrolla en la organización, entre más cercano se encuentre este individuo a la cima de la pirámide más poder e influencia es la que ejerce sobre los demás. Por la imposición de las normas escritas y la jerarquización los trabajadores deberían seguir diversos estatutos o políticas impuestas por la organización, sin darles opción a los trabajadores de aportar más que una labor. Con este aparte se cierra la teoría clásica, demostrando que el trabajo es indispensable dentro de la organización, pero no los trabajadores ya que estos podían ser reemplazados, pues solo aportaban labores cotidianas y no se preocupaban por pertenecer de lleno a las empresas, con la burocracia se demuestra que las políticas dictaminaban como debía actuar cada uno de los integrantes de la organización, sin darle oportunidades a ninguno de contribuir con más a la organización.

Teoría Neoclásica

Este movimiento administrativo no tuvo una escuela creada, sino que se caracterizó por tener pensadores que buscaban responder a los cambios y a las nuevas estructuras de las organizaciones a través de principios como los establecidos por Fayol y Taylor. En este aparte será oportuno señalar a Peter Drucker y a William Newman. Peter Drucker le da un vuelvo a la administración abriéndole campo a los trabajadores a través de la administración por objetivos, en donde los fines de la organización y de los empleados serían claves para el éxito de la empresa. Afirmaba que los trabajadores además de aportar mano de obra utilizaban su conocimiento para aportarle a la organización, entonces serían más indispensables que una máquina.

Según Antonio Sánchez (2005) en un informe para la Universidad del Bosque afirma que: “la nueva sociedad pluralista exige directivos y trabajadores formados, dotados de conocimientos, que se enfrenten a los interrogantes sobre la legitimidad de la autoridad, la

legitimidad de las decisiones, la eficacia de la organización. Interrogantes englobados por Drucker” (p.79). Con esto puede verse entonces que los trabajadores tienen derecho a fijar objetivos y a mostrar su perspectiva acerca de la organización, ya no debía estar regido por autoridades ilegítimas, sino que podría hacer parte de la empresa compartiendo su pensamiento, sus ideas, aportando al crecimiento y a la estabilidad de la organización. En este momento se descubre la gran importancia del capital humano, las organizaciones tendrían entonces que darle un clima laboral estable y consolidado para que los trabajadores generaran un sentido de pertenencia y se comprometieran con los objetivos de la empresa.

Pasando a Drucker sigue Newman, quien a diferencia de Peter el buscaba establecer diversos tipos de organización, es decir, estructuras a partir de la misión y visión de la empresa, demostrando que no hay un único modelo que le funcione a todas las organizaciones para prosperar y dentro de este mismo aspecto, cada uno de los individuos son diferentes por lo que el manejo del capital humano deberá estar ligado a los comportamientos que tengan los trabajadores, como lo afirma García (2002): “el propio Newman se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización, como agrupación adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos” (p.9), la departamentalización y la especificación de las labores ya estaba dada por los pilares clásicos de la administración, sin embargo, para la era neoclásica la flexibilidad sería uno de los factores más relevantes y a su vez, permitiría a cada uno de los departamentos dentro de las organizaciones actuar con autonomía, algo que no ocurría en tiempos anteriores. Es oportuno aclarar que para el nuevo movimiento de la administración el poder y la autoridad debían regir el orden dentro de las empresas, es decir, mantener ciertos límites que le dieran flexibilidad a las organizaciones, pero que a su vez delimitaran la participación de cada uno de los individuos dentro de la misma, que todos tuvieran derecho a ser escuchados y a ser contados como parte de la empresa. Por lo que las relaciones no serían sólo entre personas de la misma categoría o puesto de trabajo, sino que las interrelaciones serían globales, es decir, el operador de una maquinaria podría comunicarse con el gerente de la organización sin temerlo y por su puesto respetando el conducto regular, con estos pilares de comunicación los trabajadores se sienten más dispuestos en sus puestos de trabajo, pues como se había conocido anteriormente son seres sociales que necesitan interactuar con los demás para hacer más amena su labor. Como lo afirma Concepción García (2002): “Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en

situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento. (p. 9).”

Con lo anterior se puede inferir que el modelo neoclásico reforma diversas partes de la teoría clásica de Fayol y Taylor, en donde la flexibilidad, comunicación, confianza, autoridad legítima y respeto por cada uno de los puestos de trabajo, demuestran que el capital humano es el pilar de las organizaciones y que se necesita de ellos no solo su labor, sino el conocimiento e ideas que aporten a la empresa para que esta crezca y sea prospera. Por último, se encuentra la teoría moderna, en este aparte solo se enunciarán las diversas teorías y sus principales características y a continuación se llegará a la conclusión.

Teorías modernas

Este tipo de teorías se comienzan a ver después de los aportes de las relaciones humanas y teorías del comportamiento hacia finales de 1960, para esta ocasión se hablará de la teoría general de sistemas y la teoría de las contingencias. La teoría de las contingencias buscaba que todas las organizaciones tuvieran la capacidad de responder a problemas o cambios inoportunos en los entornos, según García (2002): “La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización (p.12).” Entonces cada organización debe estar preparada para los obstáculos o diversas situaciones que se presenten, a pesar de que no hay aportes directos al capital humano puede reflejarse que el tener un capital humano comprometido permitirá tener respuestas más adecuadas a las contingencias y por ende obtener mejores resultados. En el otro lado se encuentra la Teoría General de Sistemas, una teoría no tan analizada en el entorno organizacional, pero que para los sistemas de información gerencial se convirtió en tema fundamental, pues basa sus ideas en sistemas abiertos que utilizan las tecnologías y la innovación para el desarrollo de las organizaciones y es hasta 1970 cuando el internet y los computadores comienzan a ser una herramienta de desarrollo y avance en las organizaciones, es decir, cuando la mayoría de teorías y movimientos habían establecido las bases de la administración. Con esta teoría general se puede ver que los sistemas de información permiten a la organización unificar los objetivos y fines a través del contacto general y el conocimiento del entorno interno y externo, en este aparte la información se vuelve valiosa pues será la que permitirá a las empresas estar un paso delante de la competencia, es decir, los vuelve más competitivos. Esta teoría busca integrar a todos los departamentos definidos por la departamentalización de la teoría neoclásica, para mantener una comunicación asertiva,

como se ve a lo largo de la Administración de empresas, los sistemas de información para gerenciar siempre van a necesitar de tres recursos: el software, el hardware y por supuesto los recursos humanos. En este punto los recursos humanos son tenidos en cuenta por el conocimiento y la especialización que tengan en el desarrollo de las labores, como le aportan a su puesto de trabajo y a la organización para su crecimiento, puede verse que después de todos los avances y el paso del tiempo el capital humano pasa de ser considerado insignificante a uno de los recursos más valiosos para cumplir con los objetivos y maximizar las utilidades.

Las teorías de la consistencia cognitiva afirman que las personas buscan la coherencia en su vida y que en base a conseguirla es que varían sus actitudes y pensamientos para sentir una unicidad en su ser interno pues la presencia de dos estados de consciencia (incoherencia) les incomoda. En este caso la actitud tendría que ver con la sucesión de acciones que aseguren un equilibrio para el individuo.

En las teorías de la disonancia cognitiva se sostiene que, al igual que lo explicado en la teoría anterior, los sujetos se sienten incómodos cuando poseen ideas o actitudes que se contradicen (disonancia) y como consecuencia de ello buscan disminuir dicha disonancia. Lo mismo ocurre cuando se realiza una acción que va en contra de lo que el sujeto cree o no se relaciona con la vida que desea llevar, con quién es.

Desde la perspectiva de la psicología, las actitudes pueden hacerse tangibles de tres formas: a nivel ideativo, conductual o emocional. Es importante establecer también la diferencia entre actitudes positivas y negativas. Las positivas son aquellas que colaboran con el individuo para conseguir enfrentar la realidad de una forma sana y efectiva, las negativas son las que entorpecen esta relación del individuo con su entorno. La libertad del individuo reside en poder elegir entre una actitud y otra a cada momento.

Dimensiones del Talento Humano

Dimensiones Internas

Conocimiento

De acuerdo con Quintana (2006), el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia.

En este sentido, las organizaciones dentro de la gestión del talento humano deben considerar la importancia de gestionar adecuadamente los conocimientos del personal, lo cual implica aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los nuevos trabajadores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal.

Conocimientos: El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

El conocimiento tiene su origen en la percepción sensorial, después llega al entendimiento y concluye finalmente en la razón. Se dice que el conocimiento es una relación entre un sujeto y un objeto. El proceso del conocimiento involucra cuatro elementos: sujeto, objeto, operación y representación interna (el proceso cognoscitivo).

Habilidades

Para Robbins y Coulter (2004), la habilidad “es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano (p. 40).

Tomando en cuenta que la gestión de talento humano busca aumentar las habilidades intelectuales del personal, se tiene a juicio de Acevedo (2010), que las habilidades intelectuales se refieren a las cualidades de la mente, guardan relación directa con la inteligencia; no obstante, como un elemento indispensable del desarrollo profesional, debe ser cultivada y mejorada, dentro de estas se tienen: criterio, tacto, habilidad para expresarse, capacidad para detectar problemas, mentalidad constructiva, cultura general

y propósito de capacitación permanente; constituyendo así un indicador de importancia dentro de las dimensión interna de la gestión del talento humano.

Habilidades: El concepto de habilidad proviene del término latino “habilitas” y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

De acuerdo con la clasificación propuesta por el norteamericano Howard Gardner, la habilidad matemática es una clase de inteligencia que utiliza de forma correcta el pensamiento perteneciente al ámbito de la lógica.

Motivación

La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo.

Para Robbins y Coulter (2004), la motivación es definida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 155).

Es por eso por lo que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y, sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

Motivación: La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos “motus” (traducido como “movido”) y “motio” (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Actitudes

Para Robbins y Coulter (2004), las actitudes “son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación con algo. Se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y

comportamiento”. Por lo tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan (p. 284).

Según Chiavenato (2009), actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”.

En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia el trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo (pp. 224-225).

Actitudes: La Real Academia Española menciona tres definiciones de la palabra actitud, un término que proviene del latín *actitudo*.

De acuerdo con la RAE, la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora). Las otras dos definiciones hacen referencia a la postura: del cuerpo de una persona (cuando transmite algo de manera eficaz o cuando la postura se halla asociada a la disposición anímica) o de un animal (cuando logra concertar atención por alguna cuestión).

Dimensiones Externas

Clima Laboral

Para Chiavenato (2009), hablar de clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa (p. 120).

Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario, es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización.

Clima laboral: No es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Perspectiva de desarrollo profesional

El desarrollo profesional es definido por Chiavenato (2009), como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo” (p. 556).

En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

Por tanto, las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación. En resumen, hablar de desarrollo profesional es hacer mención de las oportunidades de crecimiento, esto es, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional.

Condiciones de trabajo

Al respecto, Robbins y Coulter (2004:85), manifiestan “los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo”. Es decir, el personal prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo.

Reconocimiento

Según Chiavenato (2009), “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño”. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo (p. 30).

Desde el enfoque de Robbins y Coulter (2004), sobre la estimulación, “las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades, les ofrezca tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño”; debido a que estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual (p. 85).

En general, el reconocimiento brindado por las organizaciones al personal, según los investigadores de la motivación, crean condiciones indispensables que permiten dirigir a los empleados al logro de altos niveles de rendimiento, por consiguiente, en la medida que las recompensas son adecuadas y equitativas los logros del individuo tenderá a ser satisfactorios.

El área de Recursos Humanos como procesos

Para (Chiavenato, 2009) El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un proceso crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor (p. 100).

Objetivos del área de Recursos Humanos

Para (Chiavenato, 2009) Los objetivos del área RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ellas colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla de

área de RH hay más cosas en juego, como la calidad de la vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación o distribución de algún producto (bien de producto o de consumo) o servicio (actividad especificada). Así, junto a los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de RH son:

Crear y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p. 104).

Función de área de Recursos Humanos

Para (Chiavenato, 2009) En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia de las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbre), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere nuevas prácticas administrativas y de paso una continua definición y realimentación de estas prácticas, así como políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel del área de RH deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas (pp. 105-107).

Reclutamiento de Personal

Investigación interna de necesidades

Para (Chiavenato, 2009) Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y

constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal (p. 128).

Planeación de personal

Para (Chiavenato, 2009) La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial, ubicado en el nivel operativo) de corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para satisfacer los programas de producción, el PCP divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa de producción).

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas. Casi todos exigen la participación del órgano de personal (pp. 128-129).

El proceso de reclutamiento

Para (Chiavenato, 2009) El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor (p. 132).

El concepto de selección de personal

Para (Chiavenato, 2009) Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos son reminiscencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos.

Muchas empresas se basan en las habilidades y competencias individuales para elegir a los aspirantes.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.), las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No sólo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro (pp. 144 - 145).

Bases para la selección de personal

Para (Chiavenato, 2009) Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Obtención de la información sobre el puesto

Para (Chiavenato, 2009) La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.

3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.

5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

6. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición pp. 148 - 149).

Elección de las técnicas de selección

Para (Chiavenato, 2009) Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados.

Entrevista de selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que la comunicación humana. Para reducir estas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista (pp. 149- 150-151).

El proceso de selección

Para (Chiavenato, 2009) Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final.

Como suele aplicarse más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales opciones para el proceso de selección están:

a) Selección con un único acto para decidir: es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al

candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decide continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas cuya realización está sujeta a errores y distorsiones.

c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección.

d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplean más técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la de un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso (pp. 159- 160).

Evaluación y control de los resultados

Para (Chiavenato, 2009) El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz.

La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero, la pregunta que suele surgir es ¿cómo saber si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, es decir, de sus salidas. Esta realimentación (re información) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

a) Costos de personal: comprende a quienes administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (Los gerentes y sus equipos) dedicado a entrevistar candidatos.

b) Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etc.

c) Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario e instalaciones, entre otros (pp. 160- 161).

Mantenimiento de recursos humanos

Para (Chiavenato, 2009) La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo para producir el resultado deseado. El elemento humano forma parte integral de dicha actividad. Desde el punto de vista de los economistas, cuando los tres factores de la producción (tierra, capital y trabajo) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, se crea más capital o riqueza. Este fenómeno de sinergia, también denominado emergente sistémico, es una característica única de los sistemas abiertos. La riqueza creada de esta manera por lo general se distribuye entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; otra, en forma de rendimientos, pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, va a quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa, y una última parte adopta la forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficios, inversión y rendimiento. En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc.; los inversionistas y accionistas, capital y créditos que permiten adquirir otros recursos; las personas que trabajan en la empresa, sus conocimientos, capacidades y habilidades; los clientes contribuyen al adquirir los bienes y servicios de la empresa. Cada uno de estos asociados de la organización realiza aportaciones con la expectativa de obtener un rendimiento a cambio. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados (p. 234).

El carácter multivariado de los salarios

Para (Chiavenato, 2009) La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

1. Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado); en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.

2. Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etcétera). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Por tanto, denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización. Por su gran complejidad, el salario se considera de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una jerarquía en la organización. El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador (pp. 234 - 135)

Valuación y clasificación de los puestos

Para (Chiavenato, 2009) La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica.

En otras palabras, la valuación de puestos trata sobre todo del precio que tiene el puesto. Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen, y los puestos deben reevaluarse constantemente. (p. 238)

Desarrollo de recursos humanos

Capacitación

Para (Chiavenato, 2009) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Contenido de la capacitación El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las

reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios (pp. 322 -323).

Objetivos de la capacitación

Para (Chiavenato, 2009) Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Ciclo de la capacitación La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

Insumos (entradas o inputs): como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.

Proceso u operación: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.

Productos (salidas u outputs): como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.

Realimentación (feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados (pp. 324 - 325).

PRODUCTIVIDAD

DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Según Prokopenko (1989) una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos (p. 3).

Para Smith (1993) nos dice: “productividad es el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios” (p. 2).

Para Bain (1987) “La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables”. “La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos” (p.4).

Para Rodríguez (1986) “Es el resultado del uso correcto y oportuno que se haga del control estadístico del rendimiento de los recursos” (p.32).

IMPORTANCIA

Kopelman (1988) Nos explica que, en los mercados competitivos, donde los precios reflejan los costos, la escasez, y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleos. Si el país falla en aumentar la productividad tan rápidamente como otros países, los bienes producidos en la nación se volverán cada vez menos competitivos. Consecuentemente los productos foráneos eficientes ganaran posiciones siempre crecientes en los mercados nacionales y foráneos. Obviamente si no podemos vender no podemos emplear; la pérdida de la competitividad significa pérdida de empleos (p.5).

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso.

Desarrollo de la productividad en las empresas

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma.

Tipos de productividad

Productividad laboral

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Productividad total de los factores

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

Algunos expertos como Koontz y Wehrich (2012) aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos. Por su parte, Robbins y Coulter, dicen que es obtener resultados de una magnitud importante invirtiendo la mínima cantidad posible en ella; mientras que Reinaldo O. Da Silva se inclina a decir que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible.

Eficiencia: La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Es posible encontrar la idea de eficiencia en distintos ámbitos. En la física, por ejemplo, la eficiencia tiene que ver con el vínculo entre la energía que se invierte y la energía que se aprovecha en un procedimiento o en un sistema.

En economía, se habla de la eficiencia de Pareto (por Vilfredo Pareto) para nombrar al estado que se alcanza cuando resulta imposible mejorar la situación del componente de un sistema sin atentar contra otros.

Principalmente el término hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, físicos, etc.) para conseguir algo, la forma en la que son utilizados y los resultados a los que se ha arribado, cuanto mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayores será la eficiencia en la forma de buscar dicha meta.

En lo que respecta a la economía, en ella la eficiencia implica el aprovechamiento de los recursos de la sociedad de la mejor forma posible, satisfaciendo con los resultados los deseos y necesidades de los individuos. Dentro de esta área el experto Simón Andrade, la define como la forma en la que se mide la capacidad de actuación de un determinado sistema donde se minimiza el uso de los recursos que se tienen.

Un error que suele cometerse es el de confundir el significado del término eficiencia con el de eficacia, cuando en realidad ambos son sumamente diferentes.

Mientras que la eficiencia implica una relación positiva entre el uso de los recursos del proyecto y los resultados conseguidos, la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Ser eficaces es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados.

Esto significa que se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, pero si se reúnen ambos requisitos, estaríamos ante un proyecto ideal: eficiente porque se ha conseguido utilizando el mínimo de recursos y eficaz porque no se ha extendido en el plazo que nos habíamos propuesto.

Efectividad: Se denomina efectividad a la capacidad y facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se ha definido previamente y para lo cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

Adaptabilidad: Como sucede con muchas de las palabras del castellano, el término adaptación proviene del latín. Dentro de la mencionada lengua su origen reside en la palabra *adaptare* que es un verbo compuesto por dos partes. Así, en primer lugar, está el prefijo *ad*, que significa “hacia”, y en segundo lugar nos encontramos con el verbo *aptare* que vendría a traducirse como “ajustar” o “equipar”.

Adaptación: es un concepto que está entendido como la acción y el efecto de adaptar o adaptarse, un verbo que hace referencia a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa. La noción, como se desprende de la práctica, posee diferentes acepciones según al ámbito donde se aplique, por ejemplo, la adaptación es hacer que un objeto o un mecanismo cumpla con distintas funciones a aquellas para las que fue construido.

Dimensiones de la Productividad

Factores internos de la productividad de la empresa

Según Prokopenko (1989) como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar).

Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. Esta clasificación sirve para establecer prioridades: cuáles son los factores en los que es fácil influir y cuáles son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes.

Factores duros

Producto

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. El “valor de uso” es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El “valor de uso” se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Muchas empresas de todo el mundo libran una batalla constante para incorporar una excelencia técnica a sus productos comerciales. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta se ha convertido en un factor importante de la productividad. Por ejemplo, destacadas empresas japonesas cambian constantemente el diseño de los productos que están en el mercado. El “valor de lugar”, el “valor de tiempo” y el “valor de precio” del producto se refieren a la disponibilidad del producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable. El “factor volumen” en particular aporta una mejor noción de las economías de escala por medio del aumento del volumen de producción. Por último, el factor costo-beneficio se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo o la reducción del costo para la obtención de un mismo beneficio.

Planta y equipo

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

un buen mantenimiento; el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas; el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas; la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, etc.

Tecnología

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

En los últimos veinticinco años se han logrado considerables aumentos de la productividad gracias al uso de la automatización, y los cambios que se producen actualmente en la tecnología de la información permiten prever grandes mejoras.

Ejemplos interesantes de la aplicación de esta tecnología son la creación de sistemas automáticos de registro del tiempo muerto y de sistemas de lubricación automáticos que han reducido el tiempo ocioso de los hombres y las máquinas, así como los gastos en horas extraordinarias. Normalmente se introducen nuevas técnicas que resultan de programas de mejoramiento de la productividad, tales como la lucha contra la obsolescencia, diseño de procesos, actividades de investigación y desarrollo y la capacitación de científicos e ingenieros.

Materiales y energía

Incluso un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de embalaje de proceso).

Entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar los siguientes:

Rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Depende de la selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados; uso y control de desechos y sobras; perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal; empleo de materiales de categoría inferior y más baratos; sustitución de las importaciones; mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos; mejoramiento de la gestión de las existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas; promoción de las fuentes de abastecimiento.

Factores blandos

Personas

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar.

Esto se explica por medio de una ley del comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o si queda bloqueada su satisfacción. Por ejemplo, los trabajadores pueden desempeñar sus funciones sin efectuar un trabajo duro (falta de motivación), pero incluso si trabajaran a su plena capacidad no estarían satisfechos (la motivación queda separada de la satisfacción).

Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los factores siguientes:

Se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores.

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas.

Cuando la dirección puede planificar y poner en práctica planes de incentivos eficaces, el resultado es invariablemente un mejoramiento considerable de la productividad.

Los incentivos salariales deben siempre estar relacionados con el volumen del cambio logrado.

Es asimismo posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La participación de la mano de obra en el establecimiento de metas, por ejemplo, ha tenido bastante éxito en muchos países. Las relaciones humanas pueden además mejorarse simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

La medida del rendimiento desempeña un importante papel en la productividad.

Debe fijarse en un nivel alto, pero realizable. En muchos casos es necesario elevar considerablemente las esperanzas de la dirección de obtener un alto rendimiento. Sin embargo, los niveles deben ser siempre alcanzables para mantener la confianza y la “buena voluntad”.

La “buena voluntad” se ve afectada por la satisfacción en el empleo que los directores y gerentes de empresa pueden promover dando mayor interés, estímulo e importancia al trabajo, y haciendo que sea más útil e independiente. El enriquecimiento y la ampliación de las tareas pueden influir en la satisfacción en el empleo e inducir a un aumento de la productividad.

El segundo factor que interviene en el papel desempeñado por las personas en un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes (la “capacidad para hacer”). La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo (promoción) y la planificación de la carrera.

En resumen, para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social (pensiones y planes de salud; recompensas; planes de incentivos; participación o co-determinación; negociaciones contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de la carrera; asistencia al trabajo; valor de los bienes y servicios producidos; seguridad en el empleo).

Organización y sistemas

Los conocidos principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

Un motivo de la baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez. Son incapaces de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas innovaciones tecnológicas y otros factores externos (ambientales). Las organizaciones rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Esto retrasa la adopción de decisiones y obstaculiza la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización.

Métodos de trabajo

El mejoramiento de los métodos de trabajo, especialmente en las economías en desarrollo que cuentan con escaso capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo, constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad. Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen por finalidad lograr que el trabajo manual

sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.

Estilos de dirección

Se sostiene la opinión de que en algunos países se puede atribuir a la dirección de las empresas el 75 por ciento de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

Un experto en productividad y asesor de numerosas compañías japonesas cree que hasta el 85 por ciento de los problemas relacionados con la calidad y la productividad en la industria estadounidense son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual. No existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos.

Factores externos que influyen en la productividad de la empresa

Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente.

La dirección de la empresa ha de entender y tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad. Lo que queda fuera del control de las empresas individuales en corto plazo podría muy bien resultar controlable en niveles superiores de estructuras e instituciones de la sociedad. Teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen entre los consumidores, los trabajadores, las direcciones de las empresas, las autoridades y los diferentes grupos de presión, y entre las instituciones y la infraestructura organizativa, es útil examinar aquí los principales factores macroeconómicos relacionados con la productividad que aceleran u obstaculizan los procesos de su mejoramiento. Como la productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad

y el bienestar de la población, los órganos rectores políticos se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Ajustes estructurales

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección de las compañías. Sin embargo, en largo plazo esta interacción es de doble sentido. De la misma manera que los cambios estructurales influyen en la productividad, los cambios de productividad modifican también la estructura. Esos cambios no son sólo el resultado, sino también la causa del desarrollo económico y social.

La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y esté orientada hacia fines y ayuda a crear una infraestructura económica y social. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico.

Cambios económicos

Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y la composición del capital, la tecnología, la escala y la competitividad.

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera ha provocado un incremento de la productividad en toda la economía que ha superado el crecimiento de la productividad en un solo sector en los países desarrollados. El número de personas empleadas en la agricultura, la silvicultura y la pesca en esos países ha pasado ahora a ser tan pequeño que esta fuente histórica de crecimiento de la productividad tiene muy escasas posibilidades de crecimiento futuro. Sin embargo, en muchos países en desarrollo esas transferencias seguirán siendo una fuente de alto crecimiento de la productividad en el futuro, al pasar más personas del sector agrícola de baja productividad al sector manufacturero.

Un segundo cambio estructural histórico es el paso del sector manufacturero a las industrias de servicios. Estas últimas incluyen el comercio al por mayor y al por menor, el sector financiero, los seguros, la propiedad inmobiliaria, los servicios prestados a las personas y a las empresas y varios otros. Incluso en el Japón, donde se da una marcada prioridad al sector manufacturero, el empleo y los gastos de consumo se han desplazado al sector de los servicios, que ahora representa más de la mitad del uno y los otros. En los Estados Unidos casi las tres cuartas partes de todas las personas no empleadas en la agricultura trabajan en el sector de los servicios. El efecto sobre la productividad de esta segunda ola importante de cambios estructurales es discutible, puesto que la productividad en el sector de los servicios ha tendido a aumentar más lentamente que la productividad en general. No obstante, ha mantenido bajo el precio del trabajo en relación con el precio rápidamente en aumento del capital y de las materias primas. Como resultado de ello, en muchos países los salarios se contrajeron en términos absolutos durante los últimos años del decenio de 1970. Este hecho estimuló la transferencia de capital y energía del

equipo a las inversiones en mano de obra. De ese modo, se impulsó la productividad de otros factores de producción a expensas de la productividad del trabajo.

Las variaciones en la composición del capital, su densidad relativa, su edad y su tipo también afectan a la productividad. El aumento del capital depende del ahorro y de la inversión. La edad del capital social también influye en la difusión de las innovaciones, en la medida en que el cambio tecnológico está incorporado a nuevos bienes de equipo. Sin embargo, una aportación de capital por trabajador superior a la media no incrementa forzosamente la producción por trabajador. Gran parte de las inversiones en capital que se efectuaron en el decenio de 1970, por ejemplo, contribuyó poco a aumentar la productividad del trabajo. En el Canadá, Japón y Estados Unidos la densidad de capital es considerablemente distinta de los resultados relativos de la productividad. Algunas industrias manufactureras alcanzan una gran productividad con una densidad de capital relativamente reducida, que apenas supera a la del comercio.

Una gran discrepancia entre la productividad y la densidad de capital indica a menudo la existencia de grandes capacidades no utilizadas en la economía, por encima de la capacidad convencionalmente medida, que cabría explotar con una mejor administración.

El impacto estructural de las actividades de investigación y desarrollo (I y D) y de la tecnología es otro factor importante en el mejoramiento de la productividad en el nivel macroeconómico. La administración de las actividades de I y D y de la tecnología y la utilización de nuevos métodos, técnicas, productos y procesos pueden influir de manera significativa en la productividad y al mismo tiempo modificar la estructura: sirvan de ejemplos la introducción de líneas de montaje, computadoras y micro- procesadores, y de equipo moderno de comunicaciones. Las inversiones extranjeras son a menudo un factor importante en la introducción de nuevas técnicas.

Sin embargo, las importaciones indiscriminadas de tecnología pueden perjudicar a los países. Cada vez se tiene mayor conciencia de la necesidad de una competencia tecnológica autóctona y de que se efectúen investigaciones dentro de los países y de las industrias de que se trate.

La economía de escala o la escala de producción guarda también estrecha relación con la productividad y la estructura industrial. Las empresas pequeñas y medianas pueden ser plenamente competitivas si se especializan y producen en grandes escalas. En algunos países en desarrollo como Filipinas, India, Indonesia y Tailandia se ha promovido deliberadamente la descentralización de las pequeñas empresas familiares, rurales y otras empresas en pequeña escala con el fin de reducir el desempleo y la pobreza, frenar la migración hacia las zonas urbanas y ayudar a los artesanos tradicionales. En el Japón se alienta a las pequeñas empresas a introducir y adaptar técnicas importantes y a mejorar la viabilidad económica. En este sector, la productividad del capital puede ser elevada e innovadora. Incluso puede resultar eficaz una transferencia invertida de técnicas y tecnología del sector en pequeña escala al sector en gran escala.

La competitividad industrial afecta a la productividad tanto de la economía general como de las empresas individuales. El Foro de las Empresas Europeas define. la competitividad industrial

como “la capacidad inmediata y futura y las posibilidades de los empresarios de diseñar, producir y vender bienes dentro de sus medios ambientes respectivos cuyos precios y cualidades distintas del precio formen un conjunto más atractivo que los de los competidores extranjeros o en los mercados internos”.

Hay diez factores principales que influyen en la competitividad:

- El dinamismo de la economía medido por criterios como las tasas de crecimiento, la fuerza monetaria, la producción industrial y el rendimiento por persona.
- La eficacia industrial, que entraña los costos de personal directo e indirecto, la producción per cápita, y la motivación, rotación y absentismo de los trabajadores.
- La dinámica del mercado, cuando se intensifican los esfuerzos para mejorar la competitividad y se orientan mejor hacia fuerzas del mercado más intensas.
- El dinamismo financiero, que es la fuerza e importancia del sector bancario comercial, los mercados de capital y valores y su capacidad para proporcionar capital.
- Los recursos humanos, que son el dinamismo de la población y la fuerza de trabajo, el empleo, el desempleo, la calidad de la dirección y la motivación.
- La función del estado en las políticas fiscales y otras reglamentaciones.
- Los recursos y la infraestructura (servicios de transporte y comunicaciones), las fuentes internas de energía y de materias primas.
- La orientación exterior, la voluntad de promover el comercio activamente, la compra y venta de bienes, las inversiones relacionadas con los servicios o cualquier otra forma de intercambio internacional.
- La orientación hacia la innovación que insiste en los esfuerzos nacionales de investigación y desarrollo, las actitudes de las empresas y de la administración pública con respecto a la explotación de nuevas ideas, productos y procedimientos de producción.
- El consenso y la estabilidad sociopolíticas, el grado en que las estrategias y políticas reflejan las aspiraciones de una sociedad.

Cambios demográficos y sociales

Los cambios estructurales en la fuerza de trabajo son demográficos y sociales.

Las tasas elevadas de natalidad y las tasas bajas de mortalidad del período de posguerra provocaron un aumento de la población mundial de 2 500 millones de habitantes en 1950 a 4 440 millones de habitantes en 1980. A mediados del decenio de 1960, la explosión demográfica de la posguerra comenzó a llegar al mercado de trabajo. Al mismo tiempo, el número de mujeres que se incorporaron a la fuerza de trabajo aumentó constantemente. Además de esto, los trabajadores de los países industrializados han tenido que competir cada vez más no sólo entre sí, sino también con la mano de obra de los países en desarrollo. La productividad y los salarios en los países en desarrollo tienden a ser inferiores, y el costo total de producción es competitivo.

Dos presiones distintas y un tanto contradictorias influyen en la productividad. Por un lado, en la mayor parte de los países desarrollados los productores deben tratar de incrementar la productividad para mantener bajos los costos de producción; por otro, la influencia limitadora de la competencia sobre los salarios induce a los productores a utilizar más mano de obra, en lugar de invertir fuertemente en equipo de capital.

Esto tiende a reducir el crecimiento de la productividad. Estos cambios demográficos repercuten en las personas que buscan empleo, en la experiencia y en las técnicas de trabajo útiles del trabajador, y en la demanda de bienes y servicios. Los cambios geográficos de la población probablemente afectan también a la productividad, dado que la densidad demográfica varía de una región a otra.

Entre los factores sociales debe prestarse particular atención al aumento porcentual de las mujeres en la fuerza de trabajo. La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo aún es inferior a la de los hombres, pero continúa en aumento. Un cambio en la relación entre los hombres y las mujeres que trabajan influye en los ingresos. Los hombres perciben actualmente ingresos medios superiores a los de las mujeres. Gran parte de esa diferencia se ha atribuido a la educación, al trabajo de tiempo completo o de tiempo parcial y a la extensión de la experiencia laboral. A medida que esos hechos se modifican, es muy probable que también se modifiquen la productividad y la estructura de los ingresos. La edad de jubilación puede elevarse a medida que mejora la salud y aumenta la longevidad. Las presiones económicas pueden asimismo persuadir a muchas personas de edad a seguir formando parte de la fuerza de trabajo.

Todos los aspectos de la educación afectan a la productividad. En los últimos decenios, los gastos en educación han aumentado considerablemente. A fines del decenio de 1970, los gastos en educación en el Canadá, por ejemplo, representaron el 8 por ciento del PNB, y los gastos públicos en educación equivalieron al 22 por ciento de los gastos públicos totales.

Los valores y las actitudes culturales pueden promover u obstaculizar la productividad.

Por ejemplo, los chinos son conocidos por su fe en el trabajo duro, su espíritu emprendedor y su propensión al ahorro. Los japoneses son famosos por su talento para buscar, aceptar, asimilar y adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes, por su espíritu de equipo y por su disciplina. En algunos países se tiene tradicionalmente un mayor respeto por la capacidad intelectual que por el trabajo manual; en otros, se aprecia a los ancianos y no simplemente se los tolera.

Conviene estudiar y comprender estas creencias, actitudes y tradiciones, todas las cuales cambian con las nuevas técnicas y el desarrollo económico. Los países que se orientan ahora hacia el desarrollo están sometidos a una presión creciente para mejorar sus políticas de desarrollo e institucionalizar el cambio social mediante la educación y los medios de comunicación de masas.

Recursos naturales

Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad y, por desgracia, a menudo no se tiene en cuenta.

Mano de obra

El ser humano es el recurso natural más valioso. Varios países desarrollados como el Japón y Suiza, que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones, y su perfeccionamiento profesional. La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo. Esos países ponen sumo cuidado en invertir, en instruir y dar formación a su mano de obra. Los países con un PNB por habitante superior suelen contar con una población mejor capacitada e instruida. La atención prestada a la salud y al ocio ha provocado un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de las enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de la vitalidad.

La calidad general de la mano de obra ha aumentado al mejorar la salud.

Tierra

La tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas.

Por ejemplo, la expansión industrial y la agricultura intensiva se han convertido en consumidores activos del factor material más fundamental, la tierra. Las presiones para que aumente la productividad agrícola por trabajador y por hectárea pueden acelerar la erosión del suelo. Esas pérdidas de tierra pueden a menudo estar enmascaradas por el empleo de más fertilizantes, pero con un costo cada vez mayor y con el peligro de la contaminación ambiental. La elevación del costo de los insumos agrícolas de gran densidad de energía, la limitada disponibilidad de nuevas tierras y la apremiante necesidad de una economía agropecuaria más cuidadosa para impedir graves erosiones abogan por un uso más prudente de las tierras disponibles.

Energía

La energía es el recurso siguiente por orden de importancia. El drástico cambio de los precios de la energía durante el decenio de 1970 fue la causa única más trascendental de la reducción de la productividad y del crecimiento económico. Gran parte de las inversiones de capital que se efectuaron durante ese decenio contribuyeron poco a elevar la productividad de la mano de obra, puesto que se destinaron a equipar con herramientas nuevas a las economías para ajustarse a los precios más elevados de la energía.

Cuando el precio del barril de petróleo pasó de 3 dólares estadounidenses en 1973 a cerca de 36 dólares en 1980, antes de volver a disminuir en 1985, una considerable cantidad de bienes de

capital resultaron anticuados y fue necesario sustituirlos rápidamente o utilizarlos con menos intensidad. A medida que los productores redujeron el uso de energía y las inversiones de capital, su único recurso consistió en emplear más mano de obra. Por ese motivo, la demanda de mano de obra tiende a seguir los aumentos de los precios de la energía. Sin embargo, aunque se trabajen más horas, la producción total puede no aumentar en forma proporcional.

Por consiguiente, la oferta de energía influye en las combinaciones capital/ trabajo y aumenta o reduce la productividad. Los directivos industriales y de las empresas deben conocer, comprender y tener en cuenta este hecho.

Administración pública e infraestructura

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de:

- las prácticas de los organismos estatales;
- los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- el transporte y las comunicaciones;
- la energía;
- las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos).

Numerosos cambios estructurales que afectan a la productividad tienen su origen en leyes, reglamentos o prácticas institucionales. Además, toda la esfera de la productividad del sector público es sumamente importante debido a que permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos o proporcionar los mismos servicios a un costo inferior (pp. 11-23).

Hipótesis

El desarrollo del talento humano influye significativamente en la productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC Cajamarca, 2017

Hipótesis Alternativa

Desarrollo del talento humano influye significativamente con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017.

El desarrollo del talento humano influye significativamente con los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

Operacionalización del desarrollo del talento humano

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Desarrollo del Talento Humano	<p>Para Chiavenato (2009) es: Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes como soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.</p> <p>Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: en entrenamiento, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación (p. 112).</p>	Internas	Conocimientos	Conjunto de experiencias Saberes Valores
			Habilidades	Intelectuales Físicas
			Motivación	Comportamiento Objetivos
			Actitudes	Relación entre trabajadores ambiente laboral
			Clima laboral	ascensos obtenidos
		Externas	Desarrollo personal	evaluación del desempeño Salarios
			Condiciones de trabajo	
			Reconocimientos	Incentivos

Operacionalización de la productividad

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Productividad	Según Smith (1993): “Productividad es el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios” (p. 2).	Factores Internos	Factores Duros	Producto o Servicio
				Planta Y Equipo
				Tecnología
			Material Y Energía	
			Personas	
		Factores Externos	Factores Blandos	Organización Y Sistemas
				Métodos de trabajo
			Estructurales	Estilos de Dirección
				Económicos
				Demográficos
Recursos Naturales	Administración Publica	Mano De Obra		
		Tierra		
	Energía			
				Mecanismos
				Infraestructura

3.2 Diseño de investigación

Investigación no experimental Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).” Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Diseños transeccionales (transversales) Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). “Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

Estudios explicativos Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian (p. 95).

3.3 Unidad de estudio

El colaborador de la empresa TRC EXPRESS SAC Cajamarca en el año 2017

3.4 Población

Fueron todos los colaboradores de la empresa TRC EXPRESS SAC de Cajamarca 2017 (05 controladores que se encargan de la seguridad, logística y limpieza además de 03 counter mujeres para venta de pasajes).

3.5 Muestra (muestreo o selección)

Se utilizó las mismas unidades de análisis de la población para la muestra

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta tanto para la variable de desarrollo talento humano y para la variable de productividad.

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado fue el cuestionario cuyo objetivo fue conocer el desarrollo del talento humano y también de la productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA 2017

Procedimientos de recolección de datos

Aplicado los instrumentos de colección de datos se ingresó la información en el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 2.4 para realizar las tablas y procesamiento estadístico.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Método Inductivo

(Martínez, 2012) Consiste en inferir que lo determinado en ciertas circunstancias se cumplirá siempre que se cumplan las mismas condiciones. Según este método las hipótesis científicas, al contrario del método hipotético-deductivo, son generalizaciones de la experiencia que pueden confirmarse mediante su contrastación en la naturaleza (p. 83).

Método deductivo

(Martínez, 2012) Este método tuvo su origen en la necesidad de elaborar hipótesis para explicar el origen de leyes y teorías científicas. Sostiene que las hipótesis científicas no proceden de la observación, sino que son creaciones de la mente humana, propuestas a modo de conjeturas, para ver si, en el supuesto de admitirlas, los sucesos o fenómenos de la naturaleza puedan quedar mejor explicados (p. 80).

Procedimientos de análisis de datos

- **Análisis descriptivo:** Procesamiento de los datos mediante tablas estadísticas según objetivos.
- **Análisis Inferencial:** Para probar las de investigación se utilizó el estadístico no paramétrico d somers variables ordinales.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Objetivo General Determinar la influencia del desarrollo del Talento Humano en la Productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC, Cajamarca 2017.

Tabla n.º 1. Desarrollo del Talento Humano en la Productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC, Cajamarca 2017

Productividad	Talento Humano											
	Nunca		La mayoría de veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de veces si		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0,0%	2	25,0%	5	62,5%	0	0,0%	0	0,0%	7	87,5%
La mayoría de veces no	0	0,0%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
La mayoría de veces si	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0,0%	3	37,5%	5	62,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TRC EXPRESS SAC

Del total de colaboradores el 87.5% nunca muestran productividad de ellos el 62.5% Algunas veces sí, algunas veces no presentaron talento humano y solo el 25% la mayoría de veces no presenta el talento humano.

Y solo el 12.5% la mayoría de veces no presenta productividad, pero la mayoría de veces no presenta talento humano y el 12.5% la mayoría de veces no desarrolla el talento humano.

Para comprobar la hipótesis de la investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica d somers donde la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.0232) es menor que el nivel de significación ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, podemos afirmar que existe influencia significativa entre el desarrollo del Talento Humano con la Productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC, Cajamarca 2017

Objetivos Específicos 1: Determinar la influencia en el desarrollo del talento humano con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017.

Tabla n.º 2. Factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017.

Productividad		Talento Humano										Total	
		Nunca		La mayoría de veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de veces si		Siempre			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Factores Internos	Nunca	0	0,0%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%
	La mayoría de veces no	0	0,0%	1	12,5%	4	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	62,5%
	Algunas veces sí, algunas veces no	0	0,0%	1	12,5%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	25,0%
	La mayoría de veces si	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	0	0,0%	3	37,5%	5	62,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TRC EXPRESS SAC

El 62.5% de los colaboradores la mayoría de veces no utilizan la productividad en la dimensión factor interno, de ellos el 50% desarrollan algunas veces sí, algunas veces no el talento humano y solo el 12.5% la mayoría de veces no desarrollan el talento humano.

El 12.5% nunca muestran productividad en la dimensión factor interno, de ellos el 12.5% la mayoría de veces no desarrollan el talento humano.

Para comprobar la hipótesis de la investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica d somers donde la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.045) es menor que el nivel de significación ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, podemos afirmar que existe influencia en el desarrollo del talento humano con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017.

Objetivos Específicos 2: Determinar la influencia del desarrollo del talento humano con los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017.

Tabla n.° 3. Factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017.

Productividad		Talento Humano											
		Nunca		La mayoría de veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de veces si		Siempre		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Factores Externos	Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	La mayoría de veces no	0	0,0%	2	25,0%	2	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	50,0%
	Algunas veces sí, algunas veces no	0	0,0%	1	12,5%	3	37,5%	0	0,0%	0	0,0%	4	50,0%
	La mayoría de veces si	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	0	0,0%	3	37,5%	5	62,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TRC EXPRESS SAC

El 50% de colaboradores la mayoría de veces no presentaron la productividad en la dimensión factor externo y el 25% la mayoría de veces no desarrolla el talento humano y otro 25% algunas veces sí y algunas veces no desarrolla el talento humano, además el otro 50% algunas veces sí y algunas veces no reflejan la productividad en la dimensión factor externo, y el 12.5% la mayoría de veces no desarrolla el talento. Así mismo el 37.5% algunas veces si algunas veces no desarrolla el talento humano.

Para comprobar la hipótesis de la investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica d somers donde la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.0302) es menor que el nivel de significación ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, podemos afirmar que existe la influencia del desarrollo del talento humano con los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados, se acepta la hipótesis general que el desarrollo del talento humano influye significativamente en la productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC Cajamarca, 2017.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen (León, 2013) PIMES, Se puede apreciar que los procesos orientados en función a sus actitudes aptitudes, habilidades que están bien definidos para los puestos de trabajo en una empresa los ganadores se convierten en colaboradores eficientes y eficaces por las características que poseen, así mismo (Moreno, 2012) El Talento Humano, se puede enfatizar que el talento humano o capital intangible y sus elementos están conformados por el capital intelectual, humano y social, (Alfaro, Velásquez y Díaz, 2014) Los determinantes de la productividad en España, Así mismo se puede enfatizar que el talento humano o capital intangible y sus elementos están conformados por el capital intelectual, humano y social. Por otro parte la productividad es reconocida debido a los cambios en las condiciones de vida en país, así como en el aspecto económico y social ya que el incremento en la productividad provoca una reacción en cadena al interior de una empresa lo que implica una mejor calidad de productos, precios más competitivos, estabilidad de los empleos, supervivencia de la empresa en los mercados y por lo tanto mayores beneficios y bienestar para la sociedad, (Tomaya, 2016), Gestión del talento en AELUCOOP, propone implementar programas de retención y desarrollo del talento. Estos autores expresan la importancia del desarrollo del talento humano y la influencia en la productividad en las empresas, ello es acorde con lo que nosotros hemos encontrado.

En lo que respecta al desarrollo del talento humano influye significativamente con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017 en este estudio si influye, así como sostiene Rondón (2017) que los factores que originan cambios en la productividad es necesario identificarlas plenamente para lograr éxito en las acciones que se planteen para lograr el mejoramiento de la misma.

El desarrollo del talento humano influyo significativamente en los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017

A partir de los resultados obtenidos según Rondón (2017) que los factores que originan cambios en la productividad, es necesario identificarlas plenamente para lograr éxito en las acciones que se planteen para lograr el mejoramiento de la misma.

CONCLUSIONES

En la presente tesis se determinó la influencia del desarrollo del Talento Humano en la Productividad laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC, Cajamarca 2017, según la prueba estadística que se realizó.

Se determinó que, si existe influencia entre el desarrollo del talento humano con los factores internos de la productividad en los colaboradores de la empresa TRC Express SAC, Cajamarca 2017, según la prueba estadística aplicada a los colaboradores, de acuerdo con los enfoques teóricos adoptados y métodos utilizados en el trabajo de investigación.

Se determinó que sí existe influencia del desarrollo del talento humano con los factores externos de la productividad de los colaboradores de la empresa TRC Express SAC de Cajamarca el 2017 según la prueba estadística d somers aplicada a los colaboradores, de acuerdo con los enfoques adoptados y métodos empleados en el trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación debe servir como un aporte para el administrador de la empresa TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA para que siempre este en constante estudio sobre el desarrollo del talento humano en las organizaciones así la empresa será competitiva en este difícil contexto que estamos viviendo por los cambios exponenciales en la tecnología, siendo los colaboradores la pieza clave y fundamental ya que aporta sus competencias, capacidades, virtudes, talento para la gestión del cambio constituyendo el principal activo de las organizaciones donde los gerentes y el área de recursos humanos deben fortalecer las habilidades de los colaboradores de la empresa a través del desarrollo de liderazgo desde los niveles de responsabilidad directiva hacia todos los niveles de colaboración.

Se recomienda al administrador y al área de recursos humanos de la empresa TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA usar y valorar el desarrollo del talento humano ventaja competitiva primordial para la supervivencia de cualquier empresa a fin de tener un ambiente adecuado, motivador, armónico para que los colaboradores incrementen su productividad y hacer crecer las empresas mediante programas de retención y desarrollo del talento humano.

Se recomienda al administrador de la empresa TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA poner en práctica todo lo que tiene que ver con el desarrollo del talento humano porque esto permitirá que la empresa pueda crecer de manera exitosa valorando a sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Alfaro, A. K., Velázquez, J. J. N., & Díaz, L. F. B. (2017). Los determinantes de la productividad en España: Un estudio por Comunidades Autónomas entre 2004 y 2012. In *XXIV Encuentro de Economía Pública* (p. 5). Universidad de Castilla-La Mancha. España
- Alles, M. (2012). *Desarrollo de talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alva, J.L. & Juárez, J.A. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo-2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Bain D. (1987) *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*. (1 a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Cabanillas, B.A. & Cabrejo, R.U. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Minera Gold Fields la Cima S.A. de la Provincia de Hualgayoc en el año 2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- Dessler, G. (2011) *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. (5a. ed.) México: Prentice Hall.
- Elizondo, R. L. (2013). "Primero Hacemos Gente antes que Productos y Servicios". Mejoramiento de la Productividad a través de la Administración Participación. *TEC Empresarial*, 1(4), 20-26.
- Enciso, C. E. P., & Jiménez, J. A. P. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183.

Estela Saldaña, D. G. (2015). *Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo*. Universidad Nacional de Trujillo.

Eslava, E (2004) *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. PUCP.

Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

García, Concepción (2002). *Teorías de la Administración*, UNIVERSITAT DE BARCELONA

Guillermo Guanilo, J. W. (2015). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la Empresa Informática Spirall Computer S.A.C - Pacasmayo 2014*. Universidad Nacional de Trujillo.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. (4a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Jericó P. (2008). *La nueva Gestión del talento: Construyendo compromiso*. (1 a ed.). Madrid: Prentice Hall.

Koontz, H., Wehrich H. y Cannice M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14 a ed.).

Kopelman, R. (1988) *Administración del a productividad*. (1 a. ed.). México: McGraw-Hill.

León, E.R. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu.

Llaguento, L. E. & Becerra, S.K. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Marina, J. (2010). *Libro Blanco: Como construir una cultura de Emprendimiento, la Innovación y la Excelencia. Una pedagogía de la innovación social*. (1a ed.). Fundación Repsol.

Martínez, H. (2012) Metodología de la investigación: con enfoque en competencias. México: Cengage Learning.

Martínez, V.B. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de artes gráficas*. (Tesis de Maestría). Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Distrito Federal, México.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11

Mondy, R. (2010) Administración de Recursos Humanos. (11 a ed.). México: Prentice Hall.

Párraga Velásquez, R., & García Zapata, T. D. (2014). *Diseño ergonómico de aulas universitarias que permitan optimizar el confort y reducir la fatiga de estudiantes y docentes*. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Peña Salas, P. d. P. (2014). *La Motivación del personal y la productividad de la microempresa La Cabaña en el periodo 2013*. Lima - Villa el Salvador.

Prokopenko, J. (1989) La gestión de la productividad: Manual práctico. México: Limusa.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM.

Sánchez, A. (2005) Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad del Bosque.

Smith, E. (1993) Manual de productividad. (1 a. ed.) Buenos Aires: Macchi.

Solano Cuyubamba, J. (2014). *ERGONOMÍA Y PRODUCTIVIDAD*. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rondón, O. H. P. (2017). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. *Economía y Sociedad*, (5), 151-175.

Robbins, S. y Coulter, M. Administration. (10 a ed.). México: Prentice Hall.

Santos A. (2010). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. (1 a. ed.). Bogotá: Ecoe.

Rodríguez, R. (1986) Optimización de la productividad: su proceso en la pequeña y media empresa. (1 a ed.). México: Trillas.

Tomaya Rodríguez, A. S. (2016). *Gestión del talento en AELUCOOP*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Weber, Marx. (2003). *El político y el científico*. Editorial Ciencia Política

ANEXOS

- **Anexo °1:** ENCUESTA
- **Anexo °2:** Solicitud para desarrollo de encuesta
- **Anexo °3:** Fichas de validación del Instrumento

ANEXO °1

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO: Determinar la influencia del desarrollo del Talento Humano en la Productividad de la empresa TRC EXPRESS SAC, Cajamarca 2017.

I. DATOS GENERALES:

1. Sexo:	Masculino	Femenino		
2. Tiempo de servicio en la empresa:	Menor a 1 año	1- 2 años	3- 4 años	5 a más años
3. Edad:	De 18- 25	De 26- 32	De 33- 40	De 41 a más

II. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre
1. Internas					
A. Conocimiento					
a) ¿Usted tiene experiencias y resultados favorables en la empresa?					
b) ¿Usted sabe participar con autonomía y autoconocimiento en las tareas de la empresa?					
c) ¿Dentro de la empresa tiene experiencia satisfactoria con el trabajo en equipo?					
d) ¿Los colaboradores que trabajan en la empresa conocen e interactúan con los valores existentes?					
e) ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa (organigrama)?					
B. Habilidades					
a) ¿Su trabajo permite que haga buen uso de sus competencias y habilidades?					
b) ¿Se reúne usted con regularidad para intercambiar información y solucionar los problemas que se presentan en las diferentes áreas?					
c) ¿La empresa ofrece a sus colaboradores programas de recreación, confraternidad para integrarse como una familia empresarial?					
d) ¿Usted recibe capacitación adecuada y oportuna para alcanzar nuevas demandas en tu trabajo?					
e) ¿Usted al estar en su puesto de trabajo genera un sentimiento de pertenencia y autosatisfacción?					
C. Motivación					

a) ¿Usted actúa con un comportamiento adecuado porque que su trabajo está suficientemente reconocido?					
b) ¿Usted al estar en tu puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción y por consiguiente logra sus objetivos propuestos?					
D. Actitudes					
a) ¿Sus compañeros solicitan apoyo para algunos trabajos?					
b) ¿Usted busca relacionarse con sus colaboradores durante el trabajo?					
c) ¿Cuándo hay conflictos buscan solucionarlos de manera rápida?					
2. Externas					
A. Clima laboral					
a) ¿Usted cuenta con un ambiente adecuado para desarrollar sus labores?					
b) ¿Es satisfactorio la relación con su jefe?					
c) ¿Son satisfactorios ascensos y promociones?					
d) ¿Considera usted que el área donde labora cuenta con un adecuado clima laboral, en el cual puede desempeñarse sus funciones de una manera eficiente y eficaz?					
B. Desarrollo personal					
a) ¿Usted ha sido considerado para un ascenso dentro de la empresa?					
C. Condiciones de trabajo					
a) ¿Ha sido capacitado alguna vez dentro de la empresa?					
D. Reconocimientos					
¿Está usted de acuerdo con el salario que recibe?					
¿Usted ha obtenido algún bono que no sea los establecidos por ley?					

III. PRODUCTIVIDAD	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces si	Siempre
1. FACTORES INTERNOS					
A. Factores Duros					
a) PRODUCTO ¿Cuándo se le consulta los servicios que ofrece la empresa, usted contesta de manera clara y concisa?					
b) PLANTA Y EQUIPO ¿Cuenta usted con los medios necesarios para realizar sus actividades?					
B. Factores Blandos					
a) PERSONAS ¿Se adecua usted a los cambios de horarios?					
¿Logra los objetivos trazados en su área?					
b) ORGANIZACION Y SISTEMAS ¿Usted reclama cuando hay alguna tarea fuera del rol establecido?					
c) METODOS DE TRABAJO ¿Realiza su trabajo en los plazos establecidos?					
d) ESTILOS DE DIRECCION ¿Está Usted preparado para la innovación y adaptarse a los cambios contantes de la tecnología?					
2. FACTORES EXTERNOS					
A. ESTRUCTURALES					
a) ECONOMICOS ¿el salario con el que cuenta actualmente le permite cubrir sus necesidades básicas?					
b) DEMOGRAFICOS ¿piensa usted que la cantidad de trabajadores que tiene la empresa es idónea?					
B. RECURSOS NATURALES					
a) MANO DE OBRA ¿La empresa brinda el material necesario para realizar su trabajo?					
b) TIERRA ¿Su ambiente de trabajo es el óptimo para realizar su trabajo?					
c) ENERGIA ¿Usa equipos eléctricos para su labor?					
C. ADMINISTRACION PUBLICA					
a) MECANISMOS ¿Ante cualquier inconveniente Usted procede según los mecanismos operativos de la empresa?					
b) INFRAESTRUCTURA ¿Usted consulta a su jefe inmediato cuando hay algún conflicto en la empresa?					

ANEXO °2

SOLICITO: Permiso para realizar encuesta para tesis

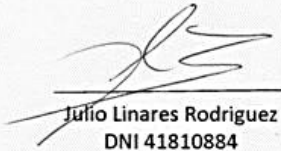
Sr. Administrador de la empresa TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA

Los estudiantes, Julio Hernando Linares Rodríguez, identificado con DNI nro. 41810884 y Adela Sánchez Salazar identificada con DNI nro. 26722411 domiciliados en la ciudad de Cajamarca. Ante usted nos presentamos y exponemos.

Que habiendo terminado sus estudios de administración en la universidad privada del norte solicitamos su permiso para realizar una encuesta para elaborar la parte estadística de nuestra tesis “INFLUENCIA DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA TRC EXPRESS SAC CAJAMARCA, 2017”. Para optar por el grado de licenciados en Administración.

Rogamos acceda a nuestra solicitud

Cajamarca 13 de noviembre del 2017


Julio Linares Rodríguez
DNI 41810884


Adela Sánchez Salazar
DNI 26722411

ANEXO °3

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA.** *Dr. Julio Sánchez De la Puente*
- 1.1. Experto:
- 1.2. Especialidad: *Contabilidad*
- 1.3. Cargo actual: *Docente Universitario*
- 1.4. Grado Académico: *Doctor*
- 1.5. Institución: *Universidad Privada del Norte*
- 1.6. Tipo de instrumento: *Encuesta - Cuestionario*
- 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca 10. nov. 17*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado.		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio.		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis.	X					
5	Suficiente para medir la variable.	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	X					
8	Expresado en hechos perceptibles.	X					
9	Tiene secuencia lógica.		X				
10	Basado en aspectos teóricos.		X				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....


Julio Sánchez De La Puente
CONTADOR PÚBLICO
Colegiatura N° 002199

.....
Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA.
- 1.1. Experto: Martin Alaya Camacho
- 1.2. Especialidad: Comercio Exterior - Administración
- 1.3. Cargo actual: Docente Universitario
- 1.4. Grado Académico:
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Enuesta
- 1.7. Lugar y fecha: po. Nov. 17

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.		X				
2	Formulación con lenguaje apropiado.	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	X					
5	Suficiente para medir la variable.	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.		X				
8	Expresado en hechos perceptibles.	X					
9	Tiene secuencia lógica.	X					
10	Basado en aspectos teóricos.	X					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots \frac{100\%}{\dots}$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....



 Firma y sello del Experto



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA.
- 1.1. Experto: Roberto Ambrospida Lozano
 - 1.2. Especialidad: Finanzas - Administración
 - 1.3. Cargo actual: Decano Universitario
 - 1.4. Grado Académico: MBA (Management Business Administration)
 - 1.5. Institución: UPN Cajamarca
 - 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta
 - 1.7. Lugar y fecha: 12 / NOVIEMBRE / 2017

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado.		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	X					
5	Suficiente para medir la variable.	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	X					
8	Expresado en hechos perceptibles.	X					
9	Tiene secuencia lógica.		X				
10	Basado en aspectos teóricos.	X					
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....
 Firma y sello del Experto