



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO
LABORAL EN FALUMSA PERÚ SAC”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR

CARLOS ENRIQUE ESCRIBA NAJARRO

ASESOR

MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS

LIMA – PERÚ, 2021

DEDICATORIA

Dedicado a mi Dios quien me guía siempre por un buen camino y me da fuerzas para no desmayar ante los problemas.

A mis adorados hijos, a quienes amo y deseo verlos realizados como personas capaces.

A mis padres y a todos aquellos que me apoyaron incondicionalmente para lograr mis metas y objetivos trazados.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haber sido mi guía siempre; en segundo lugar a mi familia, por haberme brindado siempre su apoyo incondicional, que me ha ayudado y llevado hasta donde me encuentro ahora; y a nuestros profesores, por los conocimientos y experiencias brindadas en clases y en asesorías, las cuales han hecho posible la realización de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor muy importante que ha tomado gran relevancia en el mundo empresarial, el conocimiento, las competencias profesionales y las habilidades blandas tales como la identidad, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, actitud positiva son elementos que permite una mejor productividad en la economía personal y empresarial.

Todas las empresas tienen como demanda el reclutamiento y selección del personal, para ello se deben de implementar mecanismos y herramientas en la selección del personal, para poder contar con buenos elementos, los que contribuirán al crecimiento y desarrollo de la organización, en tal sentido es de prioridad realizar las acciones sobre Gestión del Talento Humano, siendo ésta pieza clave del motor de la empresa.

El capital humano y el desarrollo de habilidades blandas proporcionan los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Por lo tanto, el estudio de la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral, es adecuado al tiempo actual, siendo un gran desafío que deben afrontar las empresas para ésta sociedad cambiante; también es importante para lograr alcanzar una competitividad elevada, contribuyendo a lograr un buen desempeño, tanto para el desarrollo personal como profesional.

RESUMEN

Éste trabajo de investigación pretende determinar si la empresa realiza una buena Gestión del Talento Humano, consiguiendo que sus trabajadores logren mejorar su desempeño laboral.

La empresa FALUMSA PERÚ SAC cuenta con personal dispuesto a mejorar cada día, tanto a nivel personal como profesional; es por ello que para poder gestionar el talento humano se requiere impartir capacitaciones en habilidades blandas para un mejor desempeño y rendimiento laboral.

Las habilidades blandas son la combinación de destrezas sociales, rasgos de personalidad, habilidad de comunicación, sentido común y capacidad de adaptación; esto permite que haya un buen funcionamiento en los equipos de trabajo y una buena relación con los clientes y proveedores que resultará en la marcha adecuada de la empresa.

ABSTRACT

This research work aims to determine if the company performs a good Human Talent Management, getting its workers to improve their job performance.

The company FALUMSA PERÚ SAC has staff willing to improve every day, both personally and professionally; That is why, in order to manage human talent, it is necessary to provide training in soft skills for better performance and job performance.

Soft skills are the combination of social skills, personality traits, communication skills, common sense and adaptability; this allows for a good functioning in the work teams and a good relationship with customers and suppliers that will result in the proper running of the company.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.2. PERFIL DE LA EMPRESA.....	2
1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	3
1.3.1. Misión	3
1.3.2. Visión.....	4
1.3.3. Objetivo	4
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	4
1.4.1. Organigrama de la empresa	5
1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	6
1.5.1. Elementos del entorno empresarial externo	6
1.5.2. Elementos del entorno empresarial interno	10
2. CAPÍTULO II:	15
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	15
2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	18
2.3. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	18
2.3.1. Objetivo General:.....	18
2.3.2. Objetivos específicos:.....	18
3. CAPÍTULO III DESARROLLO DEL PROYECTO.....	19
3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACION.....	19
3.1.1. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
3.1.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	24

3.2. CONCLUSIONES	30
3.3. RECOMENDACIONES	31
4. CAPÍTULO IV	33
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
6. CAPÍTULO V	35
7. GLOSARIOS Y TÉRMINOS	35
8. CAPÍTULO VI	41
9. ANEXOS	41
ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN	41
OPINIÓN SOBRE INSATISFACCIÓN EN EL CLIMA LABORAL	42
PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	43

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 <i>Estructura organizacional de FALUMSA PERU SAC</i>	5
Figura 2 <i>Identificación del Problema</i>	22

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis general de la organización</i>	14
Tabla 2 <i>Encuesta a los Trabajadores de Falumsa Perú SAC</i>	16
Tabla 3 <i>Programación Temática</i>	24
Tabla 4 <i>Presupuesto de Capacitación</i>	29

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa FALUMSA PERÚ SAC, se constituye el 06 de agosto del 2004, por su actual gerente general Shneider Callán, ubicado en la Avenida Morales Duárez Manzana H Lote 10, Callao, con un espacio de tan sólo 80 m², una computadora y dos máquinas (una plegadora de 1.20 metros y una guillotina de 1.50 metros); iniciando allí sus primeras ventas de luminarias y bandejas porta cables.

El 20 de diciembre del 2008, con la finalidad de mejorar su servicio, Falumsa decide trasladar sus instalaciones a la siguiente dirección: Calle Manuel Arispe 290 (La Chalaca) Callao, donde permanece 16 meses; luego de implementar la adquisición de nuevas máquinas entre computadoras, prensas, plegadoras y máquinas de soldar, se requiere de un lugar más amplio porque la empresa crece en todas sus áreas.

A partir del 26 de mayo del 2010 Falumsa cuenta con un local propio y por tal motivo decide continuar con sus actividades en la nueva dirección: Calle La Pampilla N°138 Manzana I-3 Lote 20, Zona Industrial de Ventanilla, Callao.

En la actualidad, Falumsa cuenta con más de 50 máquinas necesarias para la fabricación incluyendo además un horno para el área de pintado y de tres camiones para la entrega puntual y oportuna de los pedidos.

Con ventas al interior del país, Falumsa se consolida en la rama metal mecánica eléctrica como una de las empresas de mayor demanda en el mercado de bandejas porta cables y accesorios para bandejas, con una gran gama de clientes.

1.2. PERFIL DE LA EMPRESA

La empresa FALUMSA PERÚ SAC, es una empresa de servicio de alta competencia profesional y técnica basada en el desarrollo del recurso del capital humano al servicio de las empresas del sector industrial y minero que cumple con todos los requisitos normativos, legales y técnicos de calidad; es una empresa que opera principalmente en el sector Minería y Metales, conecta con sus contactos clave, proyectos, accionistas, noticias relacionadas y más. Ésta empresa cuenta con operaciones en Perú; algunos temas relacionados a sus desarrollos son: proveedor de equipamiento industrial y prospección, exploración, extracción y procesamiento de recursos minerales.

FALUMSA PERÚ SAC, es una empresa líder en el mercado en ofrecer productos de canalización, además de contribuir con el asesoramiento a las entidades públicas y privadas sobre los diversos productos de canalización; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles productos de calidad certificada con un excelente servicio.

RUC: 20509209767

Razón social: FALUMSA PERÚ SAC

Página web: <http://www.falumsa.com.pe>

Razón social anterior: FALUMSA Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

Condición: Activo

Fecha inicio actividades: 06 de agosto de 2004

Actividades comerciales:

- ✓ Fabricación de productos metálicos de uso estructural.
- ✓ Fabricación de otros productos de metal no clasificado previamente.
- ✓ Fabricación de productos de hierro y acero.

Dirección legal: Calle la Pampilla Manzana I3 Lote 20

Urbanización: Zona Industrial (frente a Enel de Ventanilla)

Distrito/Ciudad: Ventanilla

Departamento: Provincia Constitucional del Callao, Perú

Teléfono: 5530735

Empadronada en el Registro Nacional de proveedores para hacer contrataciones con el Estado Peruano. (Falumsa, 2020)

1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

FALUMSA PERÚ SAC, está consolidada en la rama metalmecánica eléctrica como una de las empresas de mayor demanda en el mercado de bandejas porta cables y opera en el sector minería y la industria.

1.3.1. Misión

“Somos una empresa líder a nivel nacional en brindar soluciones de canalización, con los más altos rangos de calidad, innovación y seguridad de sus productos.”
(FALUMSA-PERÚ, 2020)

1.3.2. Visión

“Ser la empresa líder en el mercado en ofrecer productos de canalización, además de contribuir con el asesoramiento a las entidades públicas y privadas sobre los diversos productos de canalización; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles productos de calidad certificada con un excelente servicio.” (FALUMSA-PERÚ, 2020)

1.3.3. Objetivo

Calidad y seguridad en nuestros servicios, innovación constante y de expansión. Somos un equipo dispuesto, nos involucramos en el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes. Este es nuestro mayor fin. (FALUMSA-PERÚ, 2020)

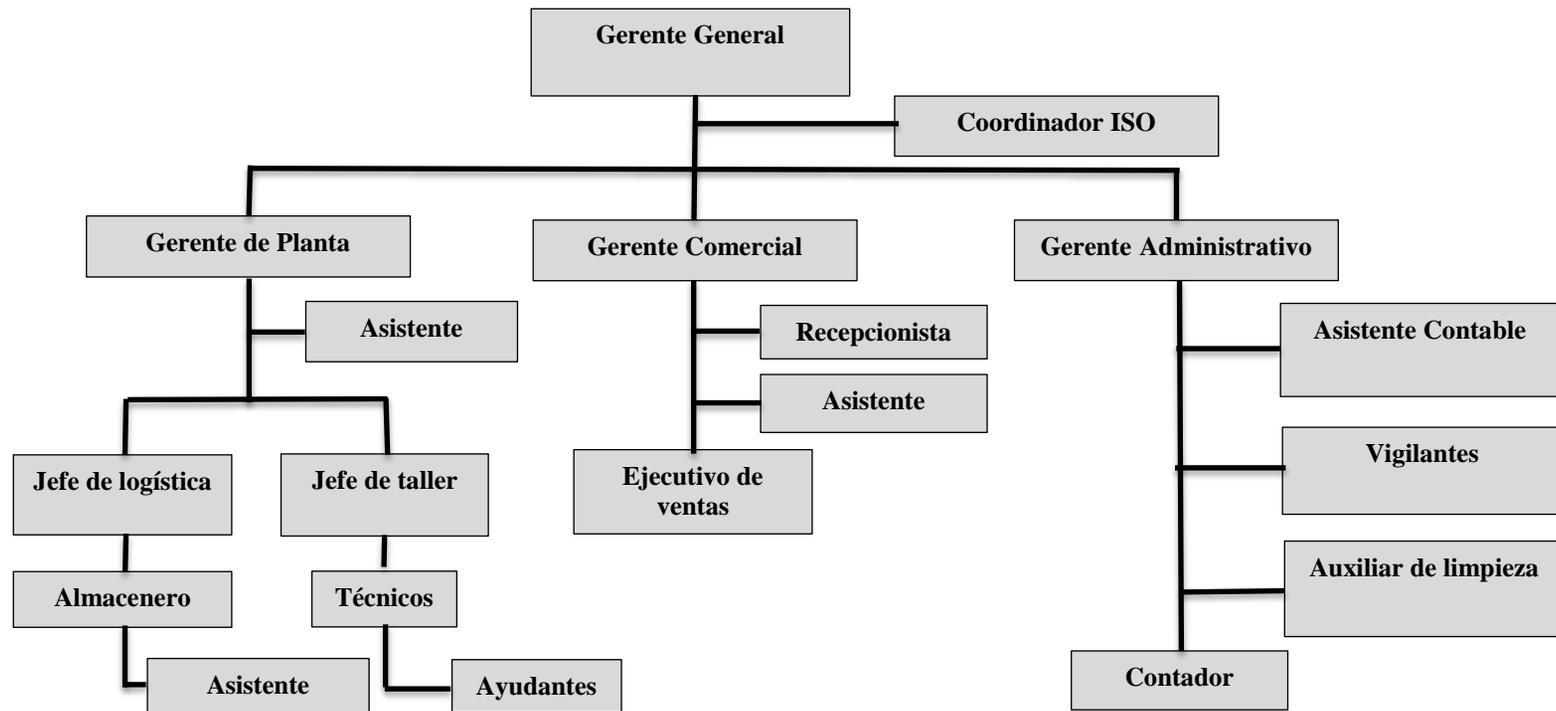
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.4.1. Organigrama de la empresa

La empresa FALUMSA PERÚ SAC, en cuanto a su organigrama en el área de operaciones, tiene una estructura vertical.

Figura 1

Estructura organizacional de FALUMSA PERU SAC



Fuente: (Najarro, 2020)

1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

El entorno empresarial de FALUMSA PERÚ SAC está conformado por todos los factores externos que influyen en la empresa. La empresa no es una organización empresarial que trabaja de manera aislada, sino que interactúa con lo que la rodea, es decir, con los clientes, con los proveedores, las otras empresas, el gobierno, la tecnología, entre otros. El entorno empresarial está dividido en dos partes; el entorno externo y el entorno interno. El entorno externo es aquel que afecta en relación al medio del mercado y contexto externo y paralelo de la empresa, mientras que el interno afecta todo lo relacionado al personal y organización de una empresa en particular.

1.5.1. Elementos del entorno empresarial externo

a) Clientes

Son aquellos que reciben un bien, un servicio o algún producto por el que están pagando, en tal sentido la satisfacción con la entrega del producto y la atención y trato al cliente es de vital importancia.

La empresa FALUMSA PERÚ SAC tiene clientes de primer nivel en el sector minería e industria como: Minera Cerro Verde, Minera Buenaventura, Minera Quellaveco, Minera Yanacocha, Graña y Montero, COSAPI.

Algunas empresas importantes que adquirieron sus productos:

- ✓ Edificio Capital (2009)
- ✓ Clínica de día Jockey Club
- ✓ Hotel Price Waterhouse (2007)
- ✓ IFB Instituto de información bancaria (2007)
- ✓ Hotel Westin

- ✓ Plásticos Moldeados S.A. (2006)
- ✓ Torre de oficinas de la UPC (2008)
- ✓ Novotel (2009)
- ✓ Metropolitano (2010)
- ✓ C.C. Tottus Canta Callao, Bellavista y Puente piedra (2008-2009)
- ✓ OECHSLE Real Plaza
- ✓ Ripley Plaza Norte
- ✓ Plaza Vea Arequipa (2010)
- ✓ Makro Plaza Norte

Es necesario mencionar la importancia de la Gestión centrada en los clientes, según (Guijarro García, 2009), plantea la gestión de clientes como las estrategias de negocio, actitudes con empleados y clientes, apoyados por determinados procesos y sistemas. Se deben construir relaciones entre clientes y empresa que permitan comprender las necesidades y preferencias de cada individuo para añadir valor a productos y servicios.

De acuerdo con (Miranda González, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007), una buena gestión de las relaciones con los clientes se basa en el compromiso con los clientes, normas estándar de servicio orientadas al cliente, formación y delegación de autoridad y gestión efectiva de las quejas. Con lo cual se logra mejores resultados en los momentos de verdad de la organización. Así mismo los autores consideran otras tres vías adicionales para construir la relación estable: Añadir beneficios financieros, añadir beneficios sociales y creación de dependencias estructurales.

b) Proveedores y suministradores

La empresa FALUMSA PERÚ SAC necesita de ciertos materiales y de ciertos servicios para poder realizar sus actividades diarias, para eso contratan a otras empresas o personas (proveedores) que les suministren la mercancía necesaria para poder realizar su proceso productivo. Estos proveedores en contacto con el personal de la empresa buscarán el mejor trato brindado con la finalidad de establecer mejores relaciones comerciales en beneficio de sus propios intereses.

c) Competidores

Este componente hace referencia a todas aquellas empresas que le hacen la competencia a la empresa, es decir, aquellas que ofrecen los mismos productos o uno similar. Es necesario que las empresas sepan quiénes son sus competidores, ya que eso les permitirá mejorar sus productos y el valor agregado de la identidad y valores de la empresa, para así ofrecerlos a un mejor precio con valor agregado que el de las otras empresas; en tal sentido se precisa que los servicios y productos ofrecidos tengan un valor agregado del trato al cliente y mejorar el clima organizacional, las habilidades blandas, para una mejor competitividad y hacer la diferencia en la marca de la empresa.

Para (Porter, 1990), conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa. Porter, en su análisis de la cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciaciones existentes o potenciales. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue

realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores.

d) Mercado laboral

La empresa cuenta con profesionales de alto nivel competitivo, por tal motivo contar con un perfil adecuado a las necesidades de la empresa se hace necesario, por ello la Oficina de Recursos Humanos cuenta con el profesionalismo de seleccionar personal técnico que cubran la demanda laboral.

La Gestión por competencias se incita tanto en la conducta y en el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional, no obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

- ✓ Identificación de las oportunidades externas.
- ✓ Tecnología en las redes empresariales.
- ✓ Debilitamiento de los competidores.
- ✓ Posicionamiento del cliente estratégico ante el mercado competitivo.
- ✓ Identificación de las amenazas externas
- ✓ Incremento de empresas competidoras en el mercado.
- ✓ Crecimiento a ritmo muy lento del mercado.
- ✓ Modificaciones en las preferencias y necesidades de los clientes.

1.5.2. Elementos del entorno empresarial interno

a) La cultura organizacional

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

La cultura organizacional no se refleja sólo dentro de la empresa, sino que interfiere, también, en su estatus en el mercado y en la visión de sus clientes.

Ahora los clientes investigan la cultura de la organización, sus valores, su forma de actuar en el mercado, la forma como produce sus productos, si la empresa preserva el medio ambiente, si valora a sus colaboradores, etc. Todo esto se tiene en cuenta antes de elegir entre los competidores; se compra más ideas y estilos de vida, que simplemente un producto.

Del mismo modo, por la sobre carga de trabajos algunas oficinas instaladas muestran algún desorden que supone despreocupación y puede que detrás de ella, se denote la falta de interés e identificación de los empleados.

Según (Habelow, 2011) “Los elementos que construyen una cultura son únicos en cada organización, sin embargo, existen características similares entre las culturas fuertes. Las compañías que estén buscando cambiar su cultura deberían enfocarse en algunas áreas clave – construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen

la pauta y que empoderen a otros, y, finalmente, creando mejores relaciones tanto con los empleados como con los clientes”.

b) El clima organizacional

Para (Chiavenato, 2000), “establece que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

La importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

El comportamiento organizacional, según (Robbins, 2004) es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Uno de los problemas del clima laboral es que se produce una desvinculación y desmotivación por problemas de estrés laboral o por circunstancias externas laborales, en algunas ocasiones por una falta de comunicación y relaciones interpersonales esto influye significativamente en la productividad de la empresa.

En algunas ocasiones los profesionales desconocen el organigrama y sus responsabilidades dentro de la empresa. Ante este desconocimiento, se termina

trabajando mediante órdenes, sin conocer el sentido de éstas, la importancia que tienen en el proceso de trabajo y en el resultado final.

Todo esto crea incertidumbre, malestar y repeticiones funcionales que acaban mermando el bienestar individual y la convivencia colectiva.

c) Trabajo en equipo

Trabajar en equipo se ha consolidado como la mejor manera de llevar a cabo un proyecto en los últimos años. Conectar miembros con diferentes aptitudes y conocimientos es la mejor manera de finalizar un proyecto con éxito. Sin embargo, a veces se nos olvida que el trabajo en equipo tiene más de equipo que de trabajo, que pasamos por alto el componente humano.

Existen dificultades concretas que se manifiestan a la hora de interactuar con otros.

- ✓ Falta de desconocimiento de las fortalezas y talentos individuales.
- ✓ Desánimo: por centrarse en lo individual y no en el equipo.
- ✓ Incertidumbre: dada por la falta de visión y objetivos, entre otras cosas.
- ✓ Incapacidades: provocado por temores, la poca capacitación o entrenamiento.
- ✓ Actitudes dominantes: producido por el individualismo y el liderazgo mal concebido.
- ✓ Opiniones incuestionables: por temor a represalias o por comodidad.
- ✓ Actividades no profesionales: por pérdida de responsabilidad y compromiso.

- ✓ Destrato: la falta de interés en el otro y el autoritarismo son los causales.
- ✓ Lucha de poderes: por egoísmo acumulado y falta de entendimiento de las fortalezas individuales.
- ✓ Falta de liderazgo: provocado por la carencia de dirección

En los últimos meses se ha percibido a consecuencia del estrés y falta de comunicación, algunas deficiencias de coordinación en el proceso de producción en la empresa, se hace necesario la implementación de estrategias de fortalecimiento en mejorar las relaciones interpersonales, tolerancia a la presión de trabajo, la proactividad, el trato al cliente, valor al éxito.

Identificación de las fortalezas internas

Personal calificado y responsable.

Garantizan a sus clientes productos de calidad.

Satisfacen las necesidades del mercado.

Identificación de las debilidades internas

Falta de iniciativa por parte de los trabajadores.

Falta de compañerismo.

Falta de capacitación en habilidades blandas a todo el personal de la empresa.

CAPÍTULO II:

REALIDAD PROBLEMATICA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

Para poder entender la problemática debemos identificar la realidad en el ambiente de trabajo. En la empresa FALUMSA PERÚ SAC apuestan en el capital humano y la gestión del talento profesional como elemento principal de la productividad, es por ello que se convierte como una necesidad de implementar como política de gestión que forma parte como una línea estratégica de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

La empresa FALUMSA PERÚ SAC cuenta con 42 trabajadores entre profesionales y técnicos, y para poder identificar la problemática del entorno se ha realizado una encuesta en el mes de marzo 2020, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2*Encuesta a los Trabajadores de Falumsa Perú SAC*

Factor	Percepción	1	2	3	4	5
<i>La comunicación interna</i>	32%					
<i>La motivación de los empleados</i>	12%					
<i>La organización del trabajo</i>	10%					
<i>La distribución de tareas</i>	7%					
<i>La posibilidad de desarrollar una carrera profesional</i>	10%					
<i>Los rumores laborales</i>	10%					
<i>Tolerancia entre los compañeros</i>	19%					

(Najarro, 2020)

Las personas transcurren la gran parte del día en sus en sus trabajos, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, y las prevalencias sobre la percepción en referencia a la problemática del entorno laboral, por eso, las habilidades blandas han adquirido gran importancia y valor en el mundo de lo laboral ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral.

El manejo de las habilidades blandas y clima laboral en la empresa FALUMSA PERÚ SAC resulta crucial en el mundo laboral; si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas, por ello, la capacitación es muy importante, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía.

La capacitación en el desarrollo de habilidades personales y clima laboral siguiendo sus procesos, permite mejorar el desempeño laboral del personal en las organizaciones, consiguiendo beneficio de las mismas, involucra el adecuado uso de estrategias, herramientas o modelos de gestión de personal que deben estar de acuerdo a la realidad de la institución.

En la empresa FALUMSA PERÚ SAC al observar, que la planificación del talento humano debería ser algo primordial, implica que para fomentar el desarrollo del talento humano, el requerimiento de la capacitación y el desarrollo del personal es algo inherente para el beneficio de la empresa, con la finalidad de mejorar la gestión de cualquier organización.

Para establecer las competencias de sus trabajadores, de acuerdo a sus habilidades, se debe contar con un liderazgo que establezca el trabajo en equipo, con elementos de comunicación y un estrecho diálogo, que conlleven a promover capacidades y adaptabilidad, empleando la empatía, consistente en la capacidad que posee el líder para actuar con el ejemplo y respeto a sus trabajadores, sabiendo delegar, empleando la motivación para lograr la colaboración entre los trabajadores.

En ese sentido, en FALUMSA PERÚ SAC, se pretende establecer habilidades blandas, habilidades personales y clima laboral como prioridad para que nos de la base de la probabilidad de un trabajo en equipo, donde el liderazgo sea comprensivo para mantener una escucha activa, con una preocupación que nos oriente de manera permanente a solucionar cualquier inconveniente en el trabajo y esto con una continua retroalimentación basado en la gestión del talento humano.

2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.

Para establecer las competencias de los trabajadores, de acuerdo a las habilidades, en función de establecer un grato ambiente de trabajo, que sea eficiente y productivo. ¿La gestión del talento humano y el desempeño laboral será factible para la mejora organizacional de FALUMSA PERÚ SAC?

2.3. OBJETIVO DEL PROYECTO.

2.3.1. Objetivo General:

Gestionar el talento humano desarrollando capacitación sobre las competencias y habilidades blandas a los trabajadores de la empresa FALUMSA PERÚ SAC.

2.3.2. Objetivos específicos:

- ✓ Diagnóstico y análisis general de la organización FALUMSA PERÚ SAC.
- ✓ Capacitar y direccionar a los trabajadores al desarrollo de las habilidades blandas de acuerdo a sus competencias y a las necesidades encontradas.
- ✓ Realizar un cronograma de capacitación para el acompañamiento continuo dentro de un período anual.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

3.1.1. ANÁLISIS E IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

De acuerdo al análisis realizado de la encuesta a los trabajadores, se determina la ausencia de habilidades blandas en el entorno empresarial, no todos los trabajadores han desarrollado estas competencias, generando dificultades en la productividad, el desarrollo de habilidades blandas como, trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, son percibidas por los gerentes, sin embargo los resultados obtenidos en la encuesta muestran factores que influyen en un clima organizacional, originando desmotivación durante la labor.

Se determina que la tensión, el estrés, la ausencia de comunicación son algunas de las características de un mal clima organizacional que está afectando a la empresa y obviar estos síntomas en un clima laboral sería un error, en tal sentido describiremos cada uno de los factores que afectarían a la empresa:

- a) **Una falta de comunicación interna:** Provoca desconfianza y falta de cooperación, la búsqueda de excusas crecen.
- b) **La desmotivación laboral:** Incentivos bajos ocasionan malestar, tensiones e inconformidad que a su vez pueden derivar en estados más agresivos y enfrentamientos con la empresa.

c) La mala organización laboral: Contribuye a que se genere los siguientes malestares:

- **Pérdida de tiempo:** Esto es consecuencia de una mala organización. Laboralmente el tiempo significa dinero, en la vida personal significa distancia, porque nos alejamos de lo que nos conviene; y más importante, podríamos concluir que el tiempo no es recuperable, pero esto no significa que no podamos comenzar el hábito de aprovechar el tiempo. Lo importante es que asumamos nuestro compromiso.
- **Ansiedad y estrés:** La acumulación de tareas, de ideas, el querer resolver todo a la vez, nos lleva a tener ansiedad y estrés, lo que podría ocasionar caer en vicios como la ludopatía, el cigarrillo y el alcohol. A corto plazo no significaría nada, pero si no hacemos caso del asunto podríamos desarrollar hipertensión o sensibilidad al colon irritable.
- **Menor rendimiento:** Trabajar en un clima laboral con presencia de estos malestares influyen directamente en la productividad.

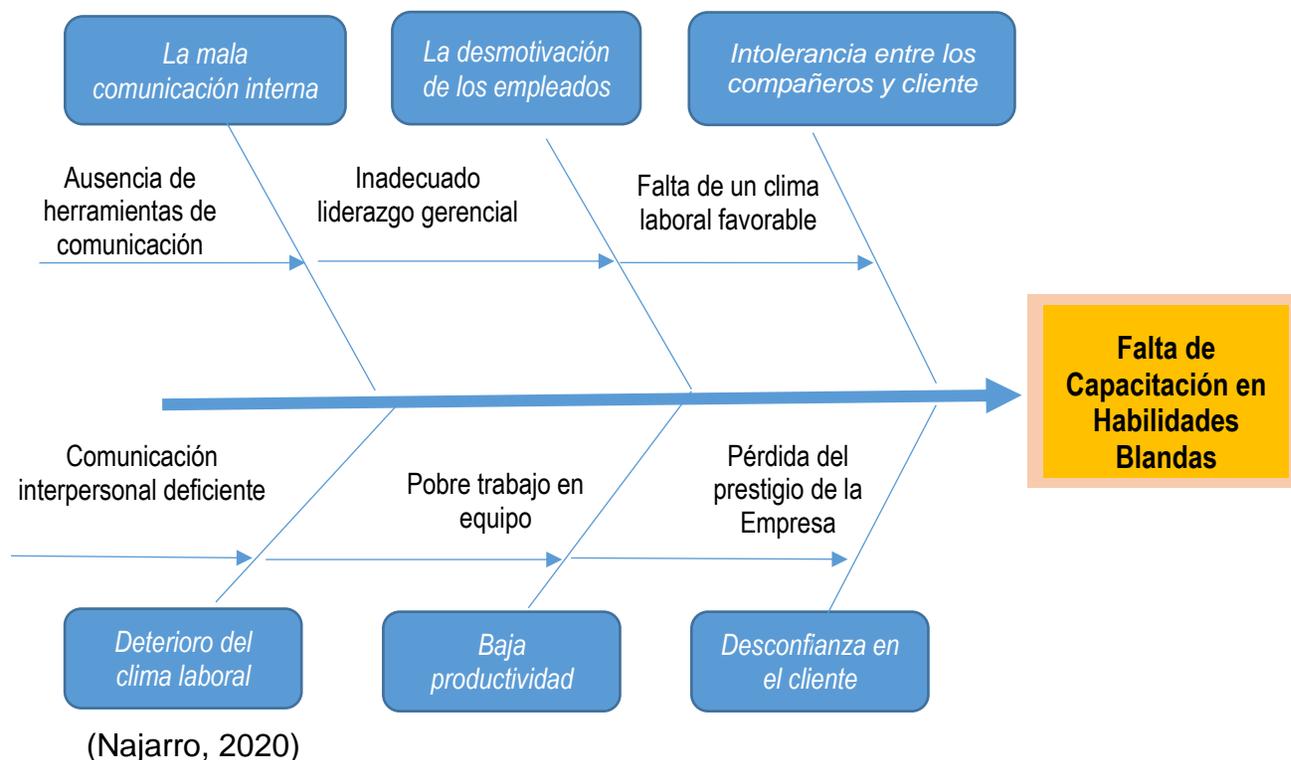
d) La deficiente distribución de las tareas: Elevada auto exigencia, la acumulación de tareas que deben ser realizadas, las tareas pendientes, desarrollo de multitareas, concentración de funciones en una sola persona, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas, conflicto entre responsabilidades personales y

profesionales muestran una deficiente distribución de tareas provocando estrés en los trabajadores.

- e) **Ausencia de unidad y pertenencia al equipo:** Cuando las decisiones recaen en una única persona y hay limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.

- f) **La tolerancia:** Como parte del trabajo en equipo, implica respetar e intentar llegar a acuerdos siendo tan objetivos como sea posible en cuanto a los objetivos de equipo. Un ambiente tolerante de trabajo puede llevar a una comunicación más fluida, honesta y abierta.
(Gonzalez, 2020)

- g) **Liderazgos autoritarios:** Cuando toda la responsabilidad se concentra en la autoridad, esto limita el desarrollo personal y la autonomía; cuando las cosas se imponen, crece la inseguridad, el miedo al ridículo y al rechazo.

Figura 2*Identificación del Problema*

De acuerdo a (Chiavenato, 2000) se afirma que la gestión del talento humano en el desarrollo de habilidades personales y clima laboral en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos de una empresa.

Las empresas ya desde hace tiempo están dando importancia al talento humano y lo toman como una pieza fundamental en el éxito de la organización que quiere crecer y mejorar, pero es una tarea difícil que deben de aprender a manejar; esta consideración motiva a los colaboradores para realizar un buen desempeño dentro de la empresa a la que pertenecen.

“Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras personas de manera efectiva. Se trata de habilidades transversales que incluyen desde nuestras habilidades sociales hasta nuestros hábitos de trabajo”. (EDACOM, 2020)

En la empresa FALUMSA PERÚ SAC se observa que al personal le falta una orientación adecuada de las habilidades blandas como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, motivación, proactividad, tolerancia a la presión; debido a la actual coyuntura que estamos viviendo, se ha tenido que disminuir el personal y por lo tanto se ha visto la importancia de la gestión del talento humano como una prioridad, porque depende mucho para que la empresa continúe con su productividad y que los colaboradores no se desmotiven.

Por lo tanto mantener una adecuada motivación laboral en las empresas es un gran reto para lograr sus objetivos.

Lograr mantener una óptima gestión es una tarea difícil, ya que a veces las empresas priorizan otros temas, pero deben entender que si no fuera por su capital humano no serían exitosos; es por eso que deben de motivarlos, capacitarlos, reconocerlos por la labor que realizan y que deben de prepararlos para ser competitivos.

3.1.2. PROGRAMA DE CAPACITACION EMPRESARIAL

3.1.2.1. Objetivos de la capacitación

Incrementar el desarrollo de las habilidades blandas en el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, buen trato y trabajo cooperativo para la productividad eficaz en la empresa

3.1.2.2. Justificación

La capacitación de los trabajadores contribuye al desarrollo de habilidades blandas como capital humano, da como resultado el aumento de habilidades y cualidades que beneficia a la empresa; incrementando las habilidades en la productividad en los actuales contextos es un requisito indispensable para el triunfo de toda empresa.

3.1.2.3. Responsable

Carlos Escriba Najarro

3.1.2.4. Programación temática de la intervención

Tabla 3

Programación Temática

	Día 1: 15/12/2020	Día 2: 15/01/2021	Día 3: 15/02/2021	Día 4: 15/03/2021
Temática	“Trabajo en Equipo”	“Tolerancia a la presión de trabajo”	“La Proactividad”	“El Trato al cliente, valor al éxito”
Seguimiento y acompañamiento del Plan de acción de mejora personal	15/01/2021	15/02/2021	15/03/2021	15/04/2021

(Najarro, 2020)

3.1.2.5. Programación y desarrollo de la intervención

Día 1: 15/12/2020

HORA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MATERIALES
8:30 A 8:45	Admisión	Los participantes registran su asistencia	Asistente 1	Folder de asistencia, lapicero.
8:45 A 9:00	Recepción	Se brinda la bienvenida a los participantes agradeciendo y valorando la participación de los trabajadores en este primer día.		
9:00 A 10:15	Desarrollo de la Sesión 1	<p style="text-align: center;">Tema 1 “Trabajo en Equipo”</p> <p>1. Motivación Los participantes forman un círculo y se presentan con su nombre, cada uno deberá formar una idea fuerza con su fortaleza personal.</p> <p>Dinámica de integración El mesero: Se les pedirá a los participantes que formen un círculo, uno queda de pie y hace de mesero en el restaurante. Cada jugador debe pensar en una comida o bebida, té, tostadas, leche, helados, etc. El mesero recorre el círculo preguntando a cada participante que se quiere servir y luego se aleja. Los jugadores cambiarán rápidamente de sitio. Al volver el mesero debe dar a cada uno lo que pidió. Si se equivoca pierde y paga penitencia</p> <p>2. Desarrollo Se explica beneficios del trabajo en equipo, se comparte y explica que la importancia del trabajo en equipo surge por la consideración de que mientras más personas estén comprometidas en la realización de una actividad, son más y mejores los resultados que se obtiene. Cada trabajador y miembro de equipo, deberá sacar lo mejor de sí, complementándolas con las de los demás y dar un buen servicio al cliente.</p> <p>Dinámica de integración Los participantes forman 4 círculos, en cada círculo los integrantes entrecruzan los brazos en forma intercalada, y todos habrán formado brazos entrecruzados, a la voz del formador deberán salir de los nudos sin soltarse de las manos. Gana el grupo que lo haga más rápido. Seguidamente, cada grupo describirá que dificultades y fortalezas experimentaron al momento de ejecutar el trabajo, se realiza el valor del trabajo en equipo.</p> <p>3. Extensión Cada grupo escribirá en una hoja beneficios personales y grupales en el trabajo en equipo. Desarrollan su PLAN DE ACCIÓN PERSONAL respondiendo la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que aprendí hoy es: • Lo que aplicaré en mi trabajo es: • Empezaré a aplicar lo aprendido desde la fecha: • Cuando aplique lo aprendido tendré los siguientes beneficios: <p>4. Cierre: todos repiten la frase: “El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”</p>	Capacitador	Equipo multimedia Laptop, proyector Papelógrafos Plumones Cinta Adhesiva

Día 2: 15/01/2021				
8:30 A 8:45	Admisión	Los participantes registran su asistencia	Asistente 1	Folder de asistencia, lapicero.
8:45 A 9:00	Recepción	Se brinda la bienvenida a los participantes agradeciendo y valorando la participación de los trabajadores en este primer día.		Equipo multimedia Laptop, proyector Papelógrafos Plumones Cinta Adhesiva
9:00 A 10:15	Desarrollo de la Sesión 2	<p style="text-align: center;">Tema 2 "Tolerancia a la presión de trabajo"</p> <p>1. Motivación Haz grupos de cinco chicos/as y retales a que encuentren cinco cosas que tengan en común y cinco cosas que les diferencien a todos/as. No es un reto imposible pero no será fácil, seguramente les cueste mucho menos encontrar cinco similitudes que cinco diferencias. Realizan la dinámica del Bingo de la amistad, en cada casillero deberán escribirlos nombres de los compañeros según la cualidad que se describe, Ejemplo: El más empeñoso del grupo, el ordenado, el más jovial, el mal humorado, el pilas, el olvidadizo, el que le gusta el ceviche, etc. Luego comentan la importancia de esta dinámica y lo relacionan con el tema principal</p> <p>2. Desarrollo Se explica el valor de la tolerancia en el grupo humano, la tolerancia como factor del desarrollo personal, se describe que todos los días los trabajadores asumen retos diferentes y se preocupan cada vez más por reflejar su proactividad. En este sentido, los expertos opinan que inicialmente el estrés puede optimizar la actividad del individuo y por ende aumentar su productividad. La organización del trabajo es el proceso de decisión por el que se resuelve la forma en la que la organización (empresa) va a desempeñar las tareas con las que debe obtener sus productos o servicios. La única forma de contrarrestar tareas profesionales bajo condiciones adversas tanto de tiempo como de sobrecarga, es la distribución y planificación del trabajo desde la gerencia y la parte operativa. Aplicación de estrategias de afrontamiento del estrés.</p> <p>3. Extensión Cada grupo escribirá en una hoja formas de ser tolerante en el centro de trabajo para alcanzar el éxito profesional. Desarrollan su PLAN DE ACCIÓN PERSONAL respondiendo la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que aprendí hoy es: • Lo que aplicaré en mi trabajo es: • Empezaré a aplicar lo aprendido desde la fecha: • Cuando aplique lo aprendido tendré los siguientes beneficios: <p>4. Cierre todos repiten la frase: Cuando tengas momentos difíciles, recuerda que el diamante se forja bajo presión.</p>	Capacitador	

DIA 3 Fecha: 15/02/2021.

HORA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MATERIALES
8:30 A 8:45	Admisión	Los participantes registran su asistencia	Asistente 1	Folder de asistencia, lapicero.
8:45 A 9:00	Recepción	Se brinda la bienvenida a los participantes agradeciendo y valorando la participación de los trabajadores en este segundo día		Equipo multimedia Laptop, proyector.
9:00 A 10:15	Desarrollo de la Sesión 3	<p style="text-align: center;">Tema 3 “La Proactividad”</p> <p>1. Motivación Los participantes forman un círculo y se presentan con su nombre, cada uno deberá formar una idea fuerza con su fortaleza personal. Lo expone explicando el porqué de su elección y como esto ayuda a la productividad.</p> <p>Dinámica de integración El mesero: Se les pedirá a los participantes que formen un círculo, uno queda de pie y hace de mesero en el restaurante. Cada jugador debe pensar en una comida o bebida, té, tostadas, leche, helados, etc. El mesero recorre el círculo preguntando a cada participante que se quiere servir y luego se aleja. Los jugadores cambiarán rápidamente de sitio. Al volver el mesero debe dar a cada uno lo que pidió. Si se equivoca pierde y paga penitencia</p> <p>2. Desarrollo El expositor presenta el tema “La Proactividad” concepto importancia y desarrollo, explica que el proactivo trabaja con optimismo y una relación empática con sus compañeros de trabajo, no busca competir con nadie, ni murmurar o crear rumores, busca entablar una comunicación frontal y profesional. Aquí resumimos algunas cualidades en la persona con iniciativa, tiene iniciativa, dan un plus adicional a su trabajo, es creativo, aporta ideas innovadoras, encuentra nuevas metas que alcanzar, El proactivo actúa de manera oportuna para resolver problemas, es visionario, tiene ideas claras de a dónde debe ir, hace bien su trabajo y va a por más</p> <p>3. Extensión En listan 5 acciones que desarrollarán en su vida y lo comentan con su compañero de lado. Desarrollan su PLAN DE ACCIÓN PERSONAL respondiendo la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que aprendí hoy es: • Lo que aplicaré en mi trabajo es: • Empezaré a aplicar lo aprendido desde la fecha: • Cuando aplique lo aprendido tendré los siguientes beneficios: <p>4. Cierre Para el cierre se reúnen y repiten la siguiente frase “Las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas se dicen solas”</p>	Capacitador	Equipo multimedia Laptop, proyector Papelógrafos Plumones Cinta Adhesiva

DIA 4 Fecha: 15/03/2021.				
8:30 A 8:45	Admisión	Los participantes registran su asistencia	Asistente 1	Folder de asistencia, lapicero.
8:45 A 9:00	Recepción	Se brinda la bienvenida a los participantes agradeciendo y valorando la participación de los trabajadores en este segundo día		Equipo multimedia Laptop, proyector.
9:00 A 10:15	Desarrollo de la Sesión 2	<p style="text-align: center;">Tema 4 “El Trato al cliente, valor al éxito”</p> <p>1. Motivación Los participantes se ubican en círculo, luego caminan de un lado a otro buscando un saludo, y cada vez que se encuentran con la mirada de algún compañero se saludan de una manera muy peculiar, de acuerdo a las indicaciones del expositor, el primer saludo es alzando los hombros 2 veces, el segundo saludo es diciendo “hola Causa” pero tapándose la nariz y la tercera con choque de las palmas. Dinámica de integración Se les pedirá a los participantes que se sienten formando una ronda. El capacitador dice una palabra y, los participantes deben ir agregando cada uno una palabra y en esta forma hacer una frase. El jugador que tiene el turno debe repetir –recordando- toda la frase y agregar una palabra final. Quienes no recuerdan la frase o no recuerdan la palabra rápidamente, pierde.</p> <p>2. Desarrollo Se presenta el tema “El Trato al cliente, valor al éxito” Estrategias, importancia y casuística. Desarrollo temático: suele decirse que el cliente siempre tiene la razón. Ante una afirmación tan categórica podríamos decir que siempre, siempre, no. Es cierto que el primer objetivo de cualquier empresa o persona que preste servicios es lograr la satisfacción de quien los recibe, pero de ahí a ponernos a su entera disposición y ceder incluso a nuestros derechos, media un abismo. En este artículo te mostramos cómo deber ser el trato con el público para que reciba siempre el trato que se merece: educación, formación, saludar, trato, tiempo, verdad.</p> <p>3. Extensión Realizan juegos de roles sobre casuísticas de atención al cliente en forma agresiva, pasiva y asertiva, resaltan las debilidades y fortalezas. Desarrollan su PLAN DE ACCIÓN PERSONAL respondiendo la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que aprendí hoy es: • Lo que aplicaré en mi trabajo es: • Empezaré a aplicar lo aprendido desde la fecha: • Cuando aplique lo aprendido tendré los siguientes beneficios: <p>4. Cierre Cada grupo expone en plenario cada caso y conclusión sobre la importancia “El Trato al cliente, valor al éxito.</p>	Capacitador	Equipo multimedia Laptop, proyector Papelógrafos Plumones Cinta Adhesiva

3.1.2.1. Presupuesto

Tabla 4

Presupuesto de Capacitación

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	NUMERO DE VECES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Viáticos	Pasaje	2	4	25	200
Alquiler de multimedia	h/días	1	4	250	1000
Folder	unidad	50	4	1	200
Separatas anilladas	unidad	50	4	2	400
Lapiceros	unidad	50	4	1	200
Papel Bond	Ciento	1	4	15	60
Coffe break	unidad	50	4	3	600
Honorario del Expositor	Global	350	4	2	2800
Costo total					5460

(Najarro, 2020)

3.2. CONCLUSIONES

1. La investigación evidencia los resultados de un proceso diagnóstico que permitió identificar las habilidades blandas que requerían capacitación por medio de la aplicación de técnicas: encuesta social y grupo focal, priorizando en las habilidades de: trabajo en equipo, tolerancia a la presión de trabajo, la proactividad, el trato al cliente, valor al éxito. Existe una estrecha relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral y que ello, además, incide en la eficiencia y en la productividad de la empresa FALUMSA PERÚ SAC.
2. Este estudio presentó el diseño de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas en la empresa FALUMSA PERU SAC a través de un diagnóstico que permitió identificar las necesidades de los trabajadores, el total de los participantes corresponde al 100%. La Gestión del Talento Humano es fundamental para mejorar el desempeño laboral, el desarrollo de la organización y para afrontar las exigencias constantes del mercado nacional e internacional.
3. Existe una estrecha relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral y que ello, además, incide en la eficiencia y en la productividad de la empresa FALUMSA PERÚ SAC.
4. El desarrollo de la capacitación en todas las áreas de la EMPRESA FALUMSA PERÚ SAC influyen de manera positiva siempre y cuando se realicen dentro de un sistema justo y equitativo donde sus resultados se

apliquen para reconocer y premiar los desempeños destacados, ofrecer retroalimentación como medio de motivación para los empleados en general.

3.3. RECOMENDACIONES

1. Implementar cambios en la Gestión del Talento Humano, acorde a las alternativas de solución que se plantea. Estas alternativas se encuadran dentro de un enfoque de gestión más moderno, técnico y profesional, acorde a las necesidades actuales de la empresa y que permitirán en su conjunto mejorar el desempeño del personal de la empresa FALUMSA PERÚ SAC.
2. Elaborar un plan de capacitación anual, con la finalidad de cubrir las carencias de conocimientos, mejorar las habilidades y destrezas, desarrollar competencias, todo ello orientado a cubrir las brechas del desempeño laboral del personal de FALUMSA PERÚ SAC.
3. Poner en práctica programas que estén orientados al esparcimiento y la confraternidad, con el propósito de fomentar las interrelaciones personales entre los colaboradores, así como implementar políticas de incentivos de acuerdo al desempeño y las funciones de cada colaborador de la empresa FALUMSA PERÚ SAC.
4. Buscar la asesoría de alguna empresa consultora de recursos humanos, con la finalidad de mejorar sus procesos de Gestión del Talento Humano, como en el caso específico del proceso de evaluación del desempeño, y

así asegurar el desarrollo y preocupación por el personal de la empresa, ya que en esta era del conocimiento y sistemas de información, los talentos humanos son el mayor activo que posee la organización.

CAPÍTULO IV

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5ta edición*. Colombia: Lyly Solano Arévalo. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- EDACOM, B. (23 de 09 de 2020). *edacom*. Obtenido de edacom: <https://blog.edacom.mx/queson-habilidades-blandas>
- Falumsa. (07 de Octubre de 2020). *Universidad Perú*. Obtenido de Universidad Perú: <https://www.universidadperu.com/empresas/falumsa-sociedad-comercial-de-responsabilidad-limitada.php>
- FALUMSA-PERÚ. (04 de Agosto de 2020). *Linkedin Perú*. Obtenido de Linkedin Perú: <https://www.linkedin.com/company/falumsa-srl>
- Gonzalez, G. (Octubre de 2020). *Guillermo y Gloria*. Obtenido de Guillermo y Gloria: <https://guillermoygloria.com/clima-laboral/el-valor-de-la-tolerancia-en-los-equipos-de-trabajo/>
- Guijarro García, M. (2009). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *unisimon.edu.co*, 52.
- Habelow, E. (2011). *La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/245147134/Www-tendencias21-Net-La-Cultura-Organizacional-Es-Clave>
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Najarro, E. (09 de 2020). TSP. Callao, Lima, Perú.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.*

México D.F.: Continental.

Robbins, S. (2004). *Gestiópolis*. Obtenido de Gestiópolis:

<https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>

CAPÍTULO V

GLOSARIOS Y TÉRMINOS

Acción Preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

Ambiente de trabajo

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Capacitación

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Capital humano

Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo

Clima laboral

Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye

en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

Comunicación

Es un proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

Conducta

Conjunto de respuestas que se dan ante una situación y que depende de estímulos fisiológicos y medio-ambientales a los que está expuesto un organismo.

Cultura organizacional

Es la interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

Desarrollo de capital humano

Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multi habilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

Eficacia

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Habilidades blandas

Son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras; que forjan a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión por competencias

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Habilidad

Capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad, una operación o un procedimiento

Metas

Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados en todo lo que sea posible, aplicables a la organización o a partes de ésta, que tienen su origen en los objetivos y que deben cumplirse para alcanzarlos.

Misión

Razón de ser de la organización, su encargo social y finalidad que explica su existencia.

Necesidades de capacitación

Elemento fundamental que debe determinar la alta dirección, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de capital humano de la organización.

Organización del trabajo

Proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles

requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Participación de los trabajadores

Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Satisfacción del usuario o cliente

Percepción del usuario o cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

Valores

Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización.

Visión

Valores y aspiraciones genéricas de la organización.

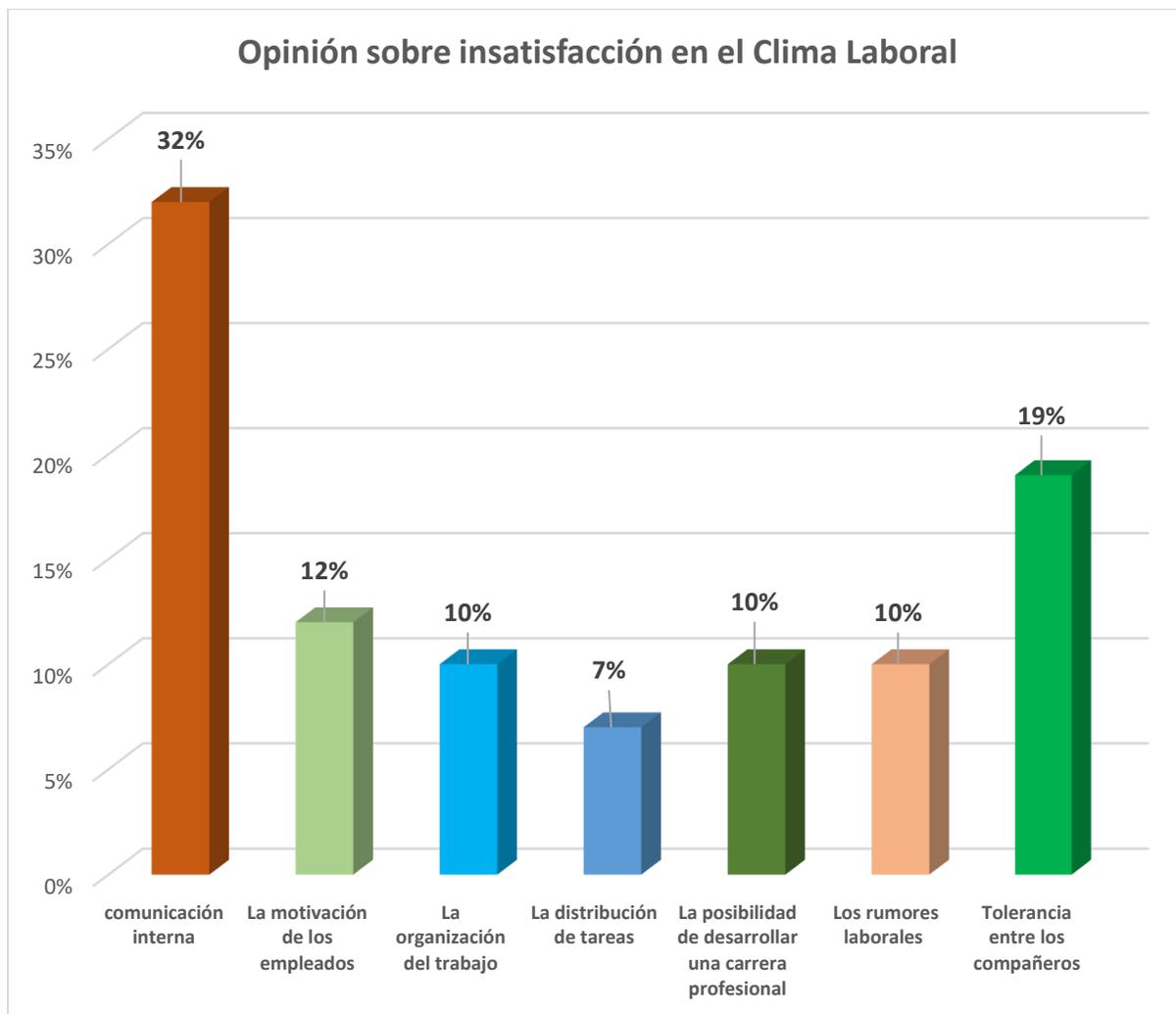
CAPÍTULO VI

ANEXOS

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL						
Estimado participante, la presente encuesta tiene la finalidad de recoger tu opinión respecto al clima laboral, en tal sentido te pedimos que marques según corresponda tu apreciación de acuerdo a lasiguiente escala valorativa						
Total desacuerdo 1 2 3 4 5 Acuerdo total						
Factor	1	2	3	4	5	
Comunicación interna						
1	"Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo					
2	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato					
3	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo					
4	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas					
5	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
Motivación de los empleados						
6	Cómo ves a tus compañeros de trabajo, como amigos o rivales					
7	Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas					
8	Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo					
9	Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente					
10	Me siento parte integrante de esta dependencia.					
11	Trabajo en esta organización más por gusto que por necesidad.					
La organización del trabajo						
12	En mi centro laboral se cuenta con					
13	El trabajo se encuentra organizado de acuerdo a a la necesidad y exigencia					
14	Mi equipo se encuentra organizado					
15	Mi puesto de trabajo cuento con el apoyo tecnico del supervisor					
La Distribución de tareas						
16	Las tareas se ecuentran bien distribuidas de manera equitativa en las diferes áreas					
17	Generalmente, en su empresa, al trabajador le falta autonomía en la gestión de sus tareas					
18	Las tareas se ecuentran distribuidas según la jornada laboral y la producción					
Oportunidad para el desarrollar una carrera profesional						
19	Se estimula al trabajador para perfeccionarse tecnicamente en su labor					
20	La empresa cuenta con una oficina de información para el perfeccionamiento profesional					
21	Ha participado en cursos de perfeccionamiento laboral en el presente año					
Los rumores laborales						
22	Los trabajadores son victimas de rumores o críticas destructivas sin fundamento					
23	En ocasiones se ha realizado correctivos sólo por los rumores en la empresa					
24	Los rumores laborales son frecuentes y perjudican a la empresa					
Falta de tolerancia entre los compañeros						
25	Superas con facilidad la sensación de haber fracasado en una tarea entre tus compañeros					
26	He cumplido con mi parte del trabajo en los plazos establecidos por mi grupo.					
27	Existe buena cooperación entre los compañeros de trabajo					
28	Te gusta afrontar tareas nuevas aunque no estés seguro de disponer de las capacidades necesarias para obtener éxito en ellas					
29	He propuesto evaluar el trabajo realizado por mi equipo y la manera de mejorarlo.					
30	He cumplido con mi parte del trabajo en los plazos establecidos por mi grupo					

OPINIÓN SOBRE INSATISFACCIÓN EN EL CLIMA LABORAL



PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
Factor	Percepción	1	2	3	4	5
<i>comunicación interna</i>	32%					
<i>La motivación de los empleados</i>	12%					
<i>La organización del trabajo</i>	10%					
<i>La distribución de tareas</i>	7%					
<i>La posibilidad de desarrollar una carrera profesional</i>	10%					
<i>Los rumores laborales</i>	10%					
<i>Tolerancia entre los compañeros</i>	19%					