



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA COFFEE GREEN S.R.L. DE LA  
PROVINCIA DE JAÉN.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR:**

**BACH. SAMANTHA YESSEBELL ZELADA GAMARRA**

**ASESOR**

**DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG**

**CHICLAYO, NOVIEMBRE 2019**

## DEDICATORIA

Para mi hermosa y maravillosa familia a la que pertenezco orgullosamente. ¡LOS AMO DEMASIADO!

A mí, por tanta paciencia.

Y a ti estimado estudiante, te invito a creer que es posible, solo toma voluntad, perseverancia y tiempo conseguirlo.

## AGRADECIMIENTO

Gracias a ti mi Dios por esta esencia llamada felicidad, por darme unos padres maravillosos, que me orientan a ser mejor persona y que con su amor incondicional me enseñan lo que soy capaz de lograr. También agradezco a los que me brindaron sabias palabras y grandes alientos para culminar con satisfacción mi tesis.

## RESUMEN

El estudio va orientado a mejorar la productividad de los colaboradores en la empresa, a fin de generar mayores ingresos y un mayor desarrollo de esta. Para ello se ha definido como objetivo principal: el implementar un plan de gestión del talento humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

Dentro de la problemática se planteó ¿Cómo incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?

La metodología de estudio corresponde a una investigación aplicada, de alcance explicativa, que se consideró como población la totalidad de colaboradores de la empresa, que son 5, siendo la muestra la misma cantidad. Dentro de los resultados de la entrevista solo el 60% de los colaboradores se encuentran en un nivel razonable de productividad.

Se concluye que la empresa no contaba con un organigrama funcional, además de contar con una inadecuada capacitación por lo que se planteó generar una línea de carrera identificando las posibilidades de crecimiento laboral y profesional dentro la empresa, una mejora para fortalecer su desempeño individual proponiendo la creación de un manual de organización y funciones, todo ello con el fin de incrementar la productividad del personal.

**Palabras claves:** Talento humano, productividad, desempeño, crecimiento laboral y profesional.

## ABSTRACT

The study is aimed at improving the productivity of employees in the company, in order to generate higher income and further development of this one. For this purpose, it has been defined as the main objective: to implement a human talent management plan to increase the productivity of staff in the company Coffee Green S.R.L.

Within the problem was raised: How to increase staff productivity in the company Coffee Green S.R.L.?

The study methodology corresponds to an applied research, of explanatory scope, which was considered as population the totality of collaborators of the company, which are 5, the sample being the same amount. Within the results of the interview, only 60% of employees are at a reasonable level of productivity.

It is concluded that the company did not have a functional organization chart, in addition to having inadequate training so it was proposed to generate a career line identifying the possibilities of job and professional growth within the company, an improvement to strengthen their individual performance by proposing the creation of an organization and functions manual, all in order to increase staff productivity.

**Keywords:** Human talent, productivity, performance, job and professional growth.

## ÍNDICE

TÍTULO .....	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
ÍNDICE .....	6
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	8
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivo general .....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación del estudio .....	19
1.5 Limitaciones de la investigación.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Antecedentes del estudio.....	22
2.2 Bases Teóricas .....	28
2.3 Definición de términos.....	42
2.4 Hipótesis .....	43
2.4.1 Hipótesis General .....	43
2.4.2 Hipótesis Específica .....	43
2.5 Variables .....	43
2.5.1 Definición conceptual de la variable .....	43
2.5.2 Definición operacional de la variable .....	44
2.5.3 Operacionalización de la variable .....	44

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	47
3.2 Descripción del ámbito de la investigación .....	49
3.3 Población y muestra.....	50
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	50
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento .....	51
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	52
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	71
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Perú: Exportación de café enero - noviembre 2017 por empresa</i>	16
Tabla 2. <i>Operacionalización Variable Independiente: Plan de Gestión del Talento Humano</i>	45
Tabla 3. <i>Operacionalización Variable Dependiente: Productividad del Personal</i>	46
Tabla 4. <i>Productividad del personal</i>	54
Tabla 5. <i>Escala de la Productividad del Personal</i>	55
Tabla 6. <i>Escala de la Productividad del Personal en Porcentaje</i>	56
Tabla 7. <i>Escala de Liderazgo Empresarial</i>	60
Tabla 8. <i>Escala de Liderazgo Empresarial en porcentaje</i>	61
Tabla 9. <i>Nivel de Crecimiento individual y colectivo - Gerente General</i>	65
Tabla 10. <i>Nivel de Crecimiento individual y colectivo - Administrador</i>	66
Tabla 11. <i>Facturación anual de compras de 2016, 2017 y 2018</i>	68
Tabla 12. <i>Facturación anual de ventas de 2016, 2017 y 2018</i>	69
Tabla 13. <i>Ventas pronosticas de Coffee Green S.R.L.</i>	108



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1. Propuesta metodológica de Gestión del Talento Humano</i>	32
<i>Figura 2. Dimensiones de Gestión del Talento Humano</i>	35
<i>Figura 3. Indicador de eficacia – Indicador de eficiencia</i>	40
<i>Figura 4. Productividad del Personal - Desempeño en porcentaje</i>	57
<i>Figura 5. Productividad del Personal - Responsabilidad en el trabajo en porcentaje</i>	58
<i>Figura 6. Liderazgo Empresarial - Desempeño en porcentaje</i>	62
<i>Figura 7. Liderazgo Empresarial - Actitud en porcentaje</i>	63
<i>Figura 8. Liderazgo Empresarial - Habilidades en porcentaje</i>	64
<i>Figura 9. Evolución de compras 2016, 2017 y 2018</i>	68
<i>Figura 10. Evolución de ventas 2016, 2017 y 2018</i>	70

## INTRODUCCIÓN

El talento humano se considera como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. La presente tesis se titula “Plan de Gestión del Talento Humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L. de la provincia de Jaén”.

Para efectos prácticos el cuerpo de la tesis está estructurada en 4 capítulos:

El primer capítulo con enfoque hacia el problema, contiene la parte del planteamiento del problema, la situación problemática, los objetivos de la investigación, la justificación y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo segundo se consideró dentro del marco teórico a los antecedentes de estudio, que son las investigaciones realizadas con anterioridad que sirven como directrices para la elaboración de la presente tesis, por otro parte, también se consideraron a las bases teóricas donde se conceptualizaron los conceptos básicos, la hipótesis asimismo las variables.

El capítulo tercero va dirigido a la metodología de la investigación, es decir el tipo de investigación. La cuarta el análisis de los resultados; se adiciona, finalmente las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

# **1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema.**

### **1.1.1 Situación problemática: En el ámbito internacional.**

País. - Suiza

La implementación de nuevos indicadores en la gestión del talento humano beneficia a la organización en el modo que permite incrementar o mejorar la productividad del personal.

Lamentamos profundamente que, a pesar de nuestros continuos esfuerzos para evitar accidentes y fomentar una cultura de la seguridad, se produjeran 15 muertes en 2007 debidas a accidentes laborales (11 empleados, de los cuales 8 fallecieron en accidentes de tráfico fuera de las plantas, a menudo en áreas rurales problemáticas con estructuras inadecuadas y escasas, y 4 contratistas). (Nestlé S.A., 2014)

Ahora, Nestlé S.A. tiene un programa de auditoría para observar con atención los procesos de gestión y eliminar las cosas vanas, es clave para mejorar el ambiente de trabajo y aumentar el desempeño laboral de los colaboradores.

País. - Colombia

Se define a través de la psicología que el comportamiento humano por naturaleza es complejo entenderlo, ya que tiende a desenvolverse de una manera u otra dependiendo su papel (múltiples aspectos), siendo así que su progreso dentro de una compañía puede resultar favorable o contraproducente. "Contribución al mejoramiento de los ingresos y de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Condiciones dignas de

hospedaje, alimentación, trato justo, remuneración digna y servicios médicos en general” (La Meseta, 2016). Si se influye sobre el comportamiento humano, entonces su productividad se fortalece. Por tanto, una idea favorable es ofrecer incentivos.

País. - México

Una vez que la empresa invierte en la capacitación de sus colaboradores, asume otro nuevo reto y es el de poder retener a su personal.

Nuestra política laboral está centrada en atracción de talento local para desarrollarlo y capacitarlo, definiendo así una cultura corporativa basada en la competitividad regional pero soportada por expertos internacionales. Capacitación permanente en cada una de las áreas a través de procesos de mejora continua y evaluaciones constantes para asegurar el cumplimiento de nuestros planes y objetivos. (CAFESCA, 2014)

En efecto, una persona con habilidades y conocimientos desarrollados se vuelve además un recurso muy atractivo para otras compañías ya que estas pueden necesitar a alguien con su perfil.

### **1.1.2 Situación problemática: En el ámbito nacional.**

Región. - Lima

En ocasiones resulta difícil diferenciar entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado, a causa de su estrecha relación.

Contamos con un amplio y diversificado conjunto de activos y empleados que nos enfrenta a ciertos retos con respecto a los recursos humanos. Demostramos nuestro compromiso a todas las personas involucradas en nuestra cadena de valor al proteger

sus derechos humanos y laborales, y al invertir en capacitaciones y programas de desarrollo de personal. (Louis Dreyfus Company, 2016)

Uno de los puntos fundamentales para incrementar la productividad del personal es promover un entorno laboral sin discriminaciones.

Región. - Cusco

El mejor trabajador es aquel que goza de su trabajo. Es el momento de que las empresas se modernicen y busquen puntos claves. “COCLA, como Empresa Cooperativa, brinda educación, capacitación y entrenamiento a Socios, Dirigentes, Empleados y a la Comunidad. De esta manera pone en práctica el Quinto Principio Cooperativo: ‘Educación, Entrenamiento e Informática’, que es llamado: La Regla de Oro del Cooperativismo” (COCLA, 2014). Las personas prefieren enfocarse en aquello que les hace realmente sentirse bien como resultado muestran una actitud positiva y feliz, siendo así una estrategia para su productividad.

Región. - Junín

El propósito de un plan de gestión del talento humano es mejorar las competencias personales de los colaboradores. “Destinada al cambio en la mentalidad de los productores, transfiriéndoles conocimientos sobre temas de administración de recursos, cooperativismo y valores sociales con la finalidad de reforzar su crecimiento personal y fomentar la realización de otras actividades que incremente sus ingresos” (Café Perú, 2014). La empresa Café Perú aplicó esta herramienta para incrementar la productividad empresarial.

### **1.1.3 Situación problemática: En el ámbito regional – Cajamarca.**

La productividad individual considerado como un criterio sobresaliente justamente por la mayor participación de contemporaneidad y utilidad para empresarios y profesionales, pese a diversas responsabilidades que afrontamos, al mismo tiempo la exigencia inmediata y la manera (automática y reactiva) que emprendemos el trabajo.

El desarrollo de sus actividades está basado en principios y valores de democracia, justicia social, equidad, transparencia, libertad entre otros, los mismos que son socializados constantemente a todos los Socios a través de estrategias de descentralización diseñadas por los dirigentes y equipo de profesionales. (Cafetería CenfroCafé, 2017)

El Empowerment es una herramienta que delega poder y responsabilidades a sus colaboradores para descentralizar la toma de decisiones de la empresa.

### **1.1.4 Situación problemática: En el ámbito institucional.**

Desde 2012, Coffee Green S.R.L. se dedica a la comercialización de materias primas agropecuarias, con más de 7 años de actividad comercial con especialidad en materias primas de café, que se distribuyen en los más exigentes mercados nacionales como mundiales. Tal es así, que en el 2017 ha ocupado el 19° puesto en calidad de exportadores de café. Es importante observar el papel e influencia que tiene una empresa en el mercado internacional, pues nos permitirá conocer su nivel de competitividad (que tiene frente a otras) y el volumen de los negocios realizados en dicho año. Se recurrió para ello los datos facilitados por la Junta Nacional del Café, que se recoge, sintéticamente en la Tabla 1.

Tabla 1. *Perú: Exportación de café enero - noviembre 2017 por empresa*

N°	EMPRESA	VALOR FOB (US\$)	PESO (QQ)	PRECIO PROMEDIO (US\$/QQ)
18	COOP. AGRARIA ECO. CAFETALERA DE LONYA GRANDE	4,762,610	29,499	161.45
19	COFFEE GREEN S.R.L	4,621,135	67,826	68.13
20	C.A.C. SOSTENIBLE VALLE UBIRIKI	4,591,581	28,965	158.52

*Fuente: Junta Nacional del Café, 2018.*

*Elaboración: Propia*

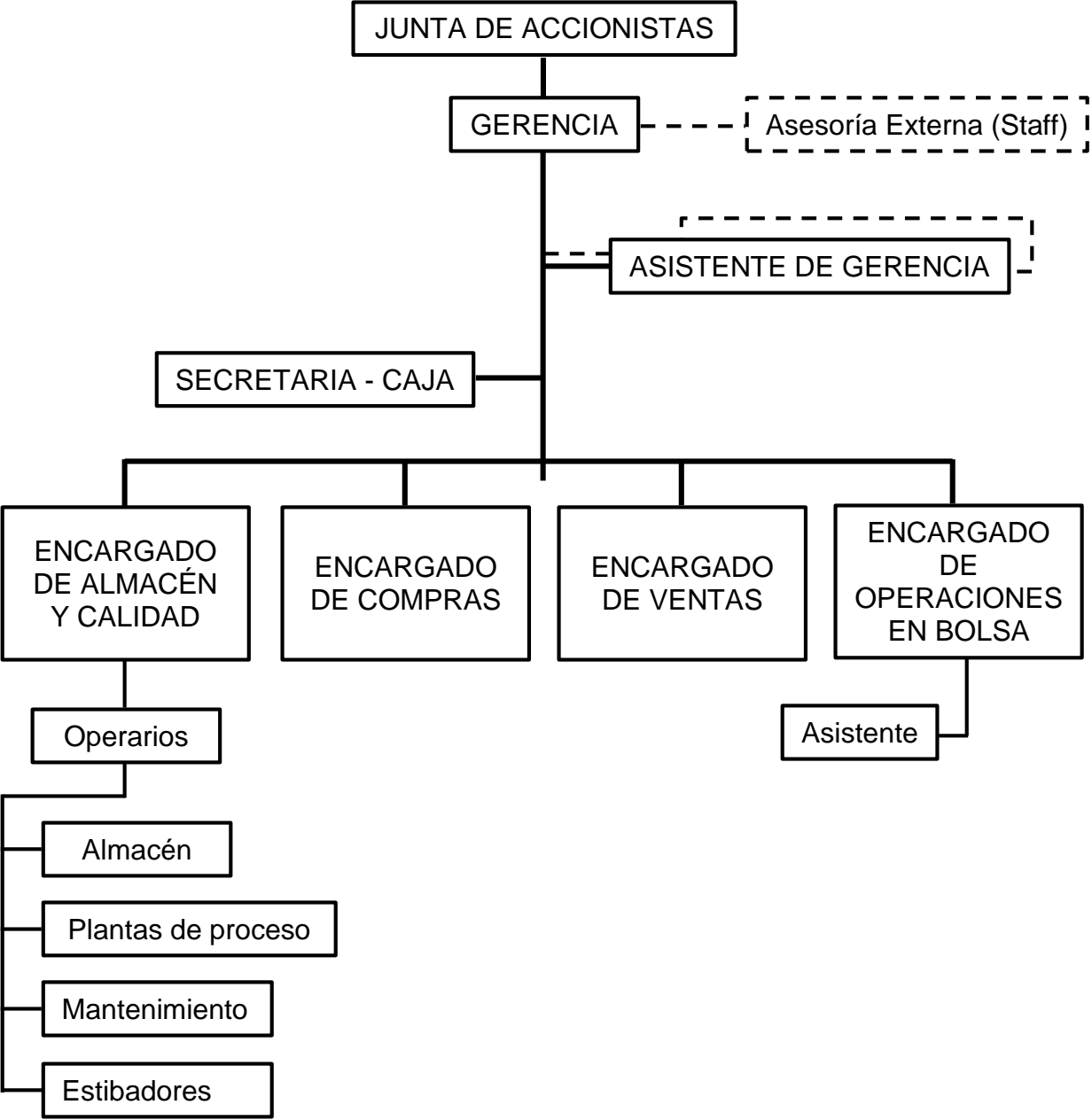
Esta simple comparación nos da una perspectiva más clara sobre el posicionamiento de la empresa Coffee Green S.R.L. en el mercado exterior; el principal factor se debió por las temperaturas favorables que influyeron en el desarrollo del cultivo de café (e incluso en la producción de la papa), llevando a cabo una gestión logística efectiva e incentivando las exportaciones agropecuarias a países internacionales como Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Suecia, etc. (Gestión, 2017).

Sin embargo, el rendimiento empresarial no solo depende de la competitividad de un país sino también depende de cómo se empleen cada uno de sus recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros recursos). En efecto, existen múltiples factores que dificulta, retrasa y limita el proceso evolutivo de la empresa.

Desde hace 3 años Coffee Green S.R.L. ha sufrido una alta rotación de personal, lo que perjudica en la productividad de la empresa y por ende lo aleja significativamente de sus metas y objetivos. Atendiendo a estas consideraciones, se construyó un organigrama estructural para la empresa Coffee Green S.R.L. (debido a que no cuenta con un plan estratégico), basándose en el conjunto de actividades y responsabilidades que se le



asignaron a cada colaborador. Considero que la importancia de contar con esta herramienta administrativa es poder notar las peculiaridades de la estructura de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, asimismo sirve de guía para orientar a los cambios futuros que se propongan.



## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cómo incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

1. ¿Cuál es el estado actual de la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?
2. ¿Qué factores influyen en la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?
3. ¿Qué características debe tener una estrategia de solución para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?
4. ¿Qué resultados generará la implantación de un plan de gestión del talento humano en la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Implementar un Plan de Gestión del Talento Humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el estado actual de la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

2. Identificar los factores influyentes en la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.
3. Diseñar un plan de gestión del talento humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.
4. Estimar los resultados que generará la implantación de un plan de gestión del talento humano en la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

#### **1.4 Justificación del estudio**

a. Científica. –

Porque se aplicó el método científico tanto para la implementación del plan de investigación, como para su desarrollo. Su utilización servirá de referencia para estudios posteriores enlazados al tema. Asimismo, se citarán fuentes bibliográficas fidedignas de autores reconocidos y teorías relacionadas con las variables de esta investigación.

b. Institucional. –

El plan de gestión del talento humano que se pretende desarrollar, en su fase inicial permitirá sistematizar un plan estratégico a seguir con el fin del desarrollo personal de cada colaborador y su productividad empresarial, obteniendo así la estabilidad del personal.

c. Social. –

Cada trabajador al equilibrar la vida personal y laboral, puede atender y resolver problemas relacionados con el cliente de manera eficaz e inmediata.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

Recolección, procesamiento y análisis de los datos. - Se tiene acceso a la información en la empresa Coffee Green S.R.L. para el desarrollo de la investigación.

# **CAPÍTULO II**

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes del estudio**

#### **2.1.1 Antecedentes del estudio de la investigación**

##### **2.1.1.1 En el ámbito internacional.**

Salinas (2011) en su investigación relacionada “Gestión del talento humano para promover la competitividad empresarial”, plantea como objetivo diseñar un modelo de desarrollo de competencias para la promoción de la capacidad gerencial y el liderazgo de los administradores de fincas reproductoras de café de la región de Jayaque y zonas aledañas, motivando a buscar nuevas oportunidades de negocio en la producción de café gourmet. Usó el método de tipo aplicado, diseño no experimental a nivel evaluativo, empleando como técnica la entrevista a algunos productores para conocer sus capacidades gerenciales. Al finalizar la investigación, ha obtenido como resultados que mejorar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores en sus capacidades gerenciales y su liderazgo, no solo crecen profesionalmente sino que también aplican sus nuevas capacidades a su vida personal. Concluye que las capacidades gerenciales son necesarias en cualquier negocio, siempre es necesario desarrollarlas si se quiere que el rendimiento del negocio sea el óptimo. Asimismo, recomienda que el ente administrador se encargue de hacer llegar la información acerca del programa a los productores, además otorgar incentivos para que lo utilicen y verificar el nivel de desarrollo de dichas capacidades en el productor antes y después del uso del programa.

Esta investigación es relevante para la tesis porque presenta un modelo de programa de capacitación, basado en una plataforma interactiva que se denomina aprendizaje electrónico (e-learning), actualmente el internet es una herramienta primordial que más facilita el aprendizaje a las personas que no disponen de tiempo para asistir a cursos presenciales.

Pinto (2015) en su investigación titulada “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)”, plantea como objetivo determinar los planes de acción para esta compañía, empezando por transformar la percepción de sus empleados relacionándolos con cada factor de la calidad de vida laboral, asimismo aumentar la productividad y mejorar el trabajo, a modo de fomentar los lazos interpersonales e incrementar la eficiencia. Su investigación es no experimental, por tanto, de estudio descriptivo, además usando el método cuantitativo; el cuestionario como instrumento utilizado. Al finalizar su investigación ha obtenido como resultados la percepción del personal de CAFESA referente a ciertos escenarios lo cual resulta muy significativo desde la perspectiva psicológica. Concluye sobre, los factores incidentes a mejorar son la autonomía limitada de los empleados, por ejemplo el tema de innovación es hablado a nivel empresarial, mas hace falta iniciativa personal, por eso se trata de descubrir procesos simples y estandarizados, y es que aún no se encuentran los métodos perfeccionados que con su aporte midan el desempeño así como la de un entorno lo cual genere el crecimiento empresarial; por otro lado, existe una gran presión para los colaboradores, conocer 1 lengua más, el inglés, pues en el mundo de las empresas y

negocios es declarado como idioma universal. Los salarios son bajos, sin embargo, hay una baja rotación del personal, en cuanto a promociones que se ofrecen se ha establecido un límite, del mismo modo para el entrenamiento del personal existen limitadas capacitaciones. Asimismo, recomienda implantar programas de modalidad formal llevando a cabo un diagnóstico en diferentes periodos acerca del clima empresarial, en efecto dar seguimiento a los nuevos cambios en la concepción que tiene cada colaborador, por otra parte, descubriendo los verdaderos factores de motivación y los diversos planes de acción asociados.

Esta investigación es relevante para la tesis porque el análisis del clima laboral, generaliza cuál es la satisfacción y nivel de conformidad que sienten los miembros de la compañía al realizar el trabajo, por lo tanto, tiene efecto en la productividad del personal.

Tobar (2013) en su investigación denominada “Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A.”, su objetivo planteado trata sobre nutrir el desempeño individual y su eficiencia en el trabajo, al mismo tiempo conservar la satisfacción en todos sus niveles relativos a la empresa. Usó el método de análisis de la observación directa y la encuesta. Al finalizar la investigación se ha obtenido como resultados implementar o establecer estrategias o programas motivacionales, logrando así mayor comunicación entre los miembros y mejorando sus lazos interpersonales. Concluye que la empresa carece de estrategias motivacionales, factores que generan la falta de interés del personal en el desempeño de sus labores. Asimismo, recomienda, se establezca un



entorno laboral que impulse a los colaboradores involucrarse en la empresa, y crear dentro de ellos la motivación necesaria para que realicen sus tareas con destreza.

Esta investigación es relevante para la tesis porque implantar estrategias motivacionales estimula a los individuos a realizar sus actividades con eficiencia, calidad y efectividad.

#### **2.1.1.2 En el ámbito nacional.**

Aranda (2015) mediante la investigación intitulada “Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa negocios Valdivieso Saona SAC 2014”, plantea como objetivo que el plan propuesto sea una herramienta útil a las empresas y por ende beneficie a los colaboradores. Usó el método hipotético-deductivo, análisis-sintético complementando también su estadística; aplicando además entrevistas y encuestas como técnicas. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados que el 52% del talento humano de la organización tiene una motivación regular; sin embargo la empresa no aplica de manera correcta otros factores como el reconocimiento al esfuerzo, las relaciones interpersonales, el grado de eficiencia sobre los equipos, herramientas y los complementos usuales de trabajo, que influyen en la motivación del personal. Concluye que nuevas estrategias motivacionales contribuye a potenciar el buen desempeño de cada individuo. Asimismo, es recomendado formar un staff de motivación efectiva con el objetivo de la aplicación sobre las estrategias planteadas particularmente las de motivación, con la correspondiente evaluación de la efectividad de manera trimestral para efectuar así una retroalimentación.

Esta investigación es relevante para la tesis porque conocemos más factores que pueden intervenir y variar la conducta humana a la hora de desempeñar el cargo, funciones tareas encargadas de forma muy satisfecha y, la incorporación de un plan de acciones estratégicas motivacionales sería un punto clave para el mejoramiento del clima laboral, alto índice de competitividad y la productividad personal como empresarial.

Mío y Tafur (2015) en su investigación relacionada “Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.”, plantea como objetivo crear una propuesta innovadora de gestión empresarial. Usaron el método de investigación de tipo diagnóstico – propositivo, aplicando la matriz EFI y EFE. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados integrar a los colaboradores en el sistema organizacional para establecer un vínculo directo a la estrategia empresarial, su misión, visión y código de éticas con la finalidad de potenciar tanto el talento personal como sus capacidades, direccionando así su éxito gracias a los objetivos desarrollados a nivel corporativo y social. Concluye que la guía conocida como plan estratégico es una herramienta esencial para la gestión de una empresa y debe considerarse variables críticas de esta. Asimismo, recomienda una comunicación efectiva por parte de la empresa para solidificar la relación con el personal, es decir, involucrándolos en la toma de decisiones de la empresa, interiorizando al personal, elevar su desempeño y atender aspectos de integración, también es fundamental realizar eventos de sensibilización. Así pues, para enriquecer sus conocimientos y transmitir seguridad se deberá invertir en la capacitación del personal.

Esta investigación es relevante para la tesis porque promueve el desarrollo tanto personal como profesional de cada miembro de la organización, transmitiendo la información adecuada, motivándolos de manera constante y así de esta manera fortificar su productividad.

Ayala, Bernabé, Montoya, y Pinedo (2016) en su investigación denominada “Planeamiento Estratégico del Café en el Perú”, plantea como objetivo mejorar la asociación y capacitación de los cafetaleros, fortalecer la investigación científica. El procedimiento fue evaluar el proceso estratégico por medio de matrices. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados estrategias defensivas, para incrementar la productividad y calidad, aplicado al mejoramiento del proceso y de las personas. Concluye que si una empresa tiene ineficiencia laboral, no se realizará una buena gestión empresarial, ni cumplirá su planeamiento estratégico establecido. Asimismo, recomienda que se debe mejorar la planificación y medición de resultados a través del desarrollo de las fortalezas de los miembros de una organización.

Esta investigación es relevante para la tesis porque nos dice que trabajando en equipo y elevando las capacitaciones es la mejor forma de ser más competitivo en el mercado.

### **2.1.1.3 En el ámbito regional.**

Cerna (2015) en su investigación titulada “El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”, plantea como objetivo aplicar un estilo de liderazgo adecuado para obtener un nivel más alto de desempeño del personal. Usó el

método análisis-síntesis y la inducción-deducción, además como instrumento la encuesta. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados técnicos que permitan a los gerentes desarrollarse mejor como líderes y propone que un estilo de liderazgo democrático mejorará el desempeño laboral. Concluye que la posición de líder autocrático por parte de los gerentes afectan directamente la relación con los colaboradores, y por esta razón no se sienten identificados con la empresa. Asimismo, recomienda que los gerentes más aptos tendrán un estilo de liderazgo adecuado y por consiguiente tendrá un ambiente de trabajo más acogedor y colaboradores más activos. Esta investigación es relevante para la tesis porque nos habla cómo el estilo de liderazgo infuye en la mentalidad y comportamiento del individuo; conviene subrayar que el liderazgo negativo destruye la creatividad e iniciativa de los colaboradores de una organización.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Sistematización de la variable 1: Plan de Gestión del Talento Humano.**

#### **a) Concepto**

Rodríguez (2011) refiere que “Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”. Herrera (2012) conceptualiza que “La Gestión del Talento Humano responde a una necesidad innata de las personas; sin embargo, es una decisión personal. No se le puede obligar a nadie

a aplicar y/o desarrollar su talento; en todo caso se puede motivar e incentivar, para provocar lo que se denomina La Auto-Gestión del Talento Humano”.

Alles (2007) define que el talento “Se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior” (p.29).

Toyo (2015) expresa que “El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización”

### **b) Características**

Según Chiavenato (2008) en la etapa de la gestión del talento humano, se tiene las siguientes características:

- **Formato del trabajo.** – Estructura descentralizada, en manos de los gerentes de primera línea y sus subalternos.
- **Nivel de actuación.** - Enfoque global, innovador y estratégico en el negocio.
- **Tipo de actividades.** - Consultoría estratégica e interna. Descentralizar y focalizar la visión.
- **Mando de acción.** – Tomar decisiones e implantar acciones entre el gerente general y su equipo de trabajo.
- **Principales actividades.** - La manera en como los gerentes y sus equipos van a atraer, entrenar, liderar, motivar, supervisar, recompensar y retener a los talentos.

- **Misión del área.** – Crear y gestionar la empresa, al mismo tiempo promover la mejor calidad de vida en el entorno laboral.

También Chiavenato (2008) señala que el éxito y competitividad de una empresa se basa también en el talento; una buena competencia individual debe implicar 4 notables características:

1. **Actitud.** Es el deseo de hacer que algo ocurra, se convierta en realidad. La actitud emprendedora es aquella que sale de su zona de confort, alcanza y supera cada una de sus metas trazadas, admite nuevos desafíos asumiendo los riesgos, asimismo, actúa como agente de cambio, crea y agrega valor, con el objeto de llegar a la excelencia con enfoque en resultados prósperos. Así es como la persona alcanza la autorrealización de su potencial (Chiavenato, 2008).
2. **Conocimiento.** Capta toda clase de información a base de experiencias y reflexiones para luego razonar, hacer inferencias y responder ante situaciones. En suma, se trata del saber. Desde el siglo XXI considerada como “la más valiosa moneda” (Chiavenato, 2008).
3. **Habilidad.** La habilidad es una característica que se encuentra presente en todas las personas, puede ser innata, heredada o desarrollada; la habilidad siempre debe estar en constante entrenamiento. Emplea conocimientos y hábitos para resolver problemas o situaciones, crear e innovar o realizar una tarea determinada con gracia y destreza. En suma, se trata de saber hacer (Chiavenato, 2008).

**4. Juicio.** Es la capacidad de analizar y entender la situación y el contexto, teniendo espíritu y pensamiento crítico para juzgar los hechos, ponderarlos equitativamente y definir prioridades (Chiavenato, 2008).

### **c) Modelos**

#### **Modelo de Gestión del Talento Humano**

Diversos autores han trazado diferentes modelos con nuevas tendencias para que sean incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a una empresa u organización, los modelos son planteados con distintos nombres cumpliendo una finalidad específica, sin embargo todas están relacionadas a la gestión de recursos humanos. Entre todas estas, la que más se adaptó fue el Modelo de Gestión del Talento Humano, servirá como base para el caso de Coffee Green S.R.L.

Lo que se busca obtener son resultados innovadores y revolucionarios para impulsar la estrategia organizacional. El propósito es que el ciclo del talento humano debe entrelazarse, intensificarse y profundizarlo hacia el interior de la empresa u organización para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad (Rodríguez, 2011).

#### **c.1 Etapas del Desarrollo.**

Rodríguez (2011) menciona que cada etapa es elemental para este ciclo sinérgico.

- 1º. Diagnosticar cómo está compuesto el Área de Gestión Humana.
- 2º. Identificar el talento que es vital y esté alineado en cada puesto de trabajo, de acuerdo a la estructura y función de cada Área.

- 3º. Ubicar el Talento con habilidades estratégicas y otros requerimientos para que generen impactos en cada nivel jerárquico.
- 4º. Alimentar para desarrollar y retener los Talentos.
- 5º. Dar seguimiento al desempeño de cada Talento.
- 6º. Reclutar y seleccionar el nuevo Talento.



Figura 1. Propuesta metodológica de Gestión del Talento Humano

Fuente: Rodríguez, 2011.

La importancia que se muestra en la Figura 1, es como estas etapas se encuentran estrechamente ligadas, aportando un valor distinto con el objetivo principal de generar impactos de gestión. En definitiva, si se tuviera una retroalimentación positiva y actualizada sería totalmente ventajoso para alcanzar el éxito de cualquier empresa. Cabría preguntarse si existe un orden jerárquico en las etapas, pues según la perspectiva



de otras fuentes no hay necesidad de seguir el mismo patrón, la empresa primero debe prestar atención a la administración de sus recursos humanos para crear el ciclo adecuado, también es preciso evaluar continuamente cada una de las etapas.

Al mismo tiempo destacar que el modelo planteado integra seis principios trascendentales, los cuales deberán seguirse para llevar a cabo su aplicación práctica y obtener resultados finales deseables (Rodríguez, 2011).

1. Enfoque estratégico. Cada organización debe tener clara su filosofía empresarial, a dónde quiere orientarse, cuáles son sus principales objetivos corporativos, definir si este enfoque es a corto plazo o a largo plazo, finalmente todo esto conlleva a realizar un plan de actividades, según su magnitud para desarrollarlas (Rodríguez, 2011).
2. Los involucrados (colaboradores, directivos, gerencia) deben estar comprometidos y poseer los conocimientos adecuados. Para aplicar el modelo, la empresa deberá crear un entorno ideal que aliente al capital humano a ser más creativo, dinámico, participativo, ser escuchado activamente en la toma de decisiones, además entrenar y utilizar sus habilidades; este buen clima laboral será el principal motor para que los empleados se sientan comprometidos y generen mayor satisfacción (Rodríguez, 2011).
3. Adaptabilidad a los cambios por parte de colaboradores y directivos de las empresas. En un entorno altamente cambiante como el actual, los empleados necesitan adoptar nuevas perspectivas, nuevos conocimientos y pensamientos disruptivos para involucrarse y estar alineados con los objetivos empresariales (Rodríguez, 2011).

4. Presencia de un Gestor del Capital Humano. En la organización debe existir una persona que cuente con el perfil y las herramientas vitales como Coaching, Mentoring, Liderazgo y Empowerment a fin de que sea capaz de orientar el desempeño creativo del personal y a la vez garantice el desarrollo empresarial (Rodríguez, 2011).
5. Enfoque hacia el cliente interno. Un espectacular caso es Interbank, la manera en cómo equilibra las necesidades del negocio y los colaboradores. Esta forma de marketing interno tiene como bases directrices la incorporación de la satisfacción personal del colaborador dentro del ambiente laboral y organizacional, con un modelo distinto que tiene como fin el desempeño creativo del personal como política organizacional de la empresa (Rodríguez, 2011).
6. Involucramiento general de las áreas de la empresa. Es de vital importancia aclarar que la ejecución del modelo y el responsable de la aplicación del mismo no corresponde única y aisladamente a cualquiera de las áreas o algún colaborador en especial, sino involucra a todo el equipo de la empresa, en razón a que en cada una de las áreas de la empresa vienen laborando personas y es esencial colocar el talento de ellos en beneficio de la empresa. Sin embargo, a pesar de lo difícil que es distinguir la función que tiene el responsable en la gestión del talento, esta no se puede confundir pues su única finalidad es brindar las herramientas para la implementación, en otras palabras, la ejecución y aplicación tiene que ser realizada por la organización. Esta confusión resulta muy común en la ejecución del modelo sin embargo se debe evitar puesto que trae consecuencias negativas en la gestión del talento (Rodríguez, 2011).

En esta línea de ideas, Rodríguez (2011) menciona que, para una mayor comprensión del modelo a implementar, esta se ha dividido y analizado desde una dimensión interna y externa.

Internamente nos referimos a la estructura del talento humano, y externamente al marco donde se ejecuta y desarrolla en la organización, pues estos factores externos influyen en el área. Por otro lado, no es suficiente analizar el talento desde estas dos perspectivas de manera aislada, sino de una manera conjunta puesto que ambas tienen que comprenderse y combinarse de manera que ambas exploten el talento humano para una mejor gestión en beneficio de la empresa.

A continuación, el presente gráfico ilustra lo planteado:

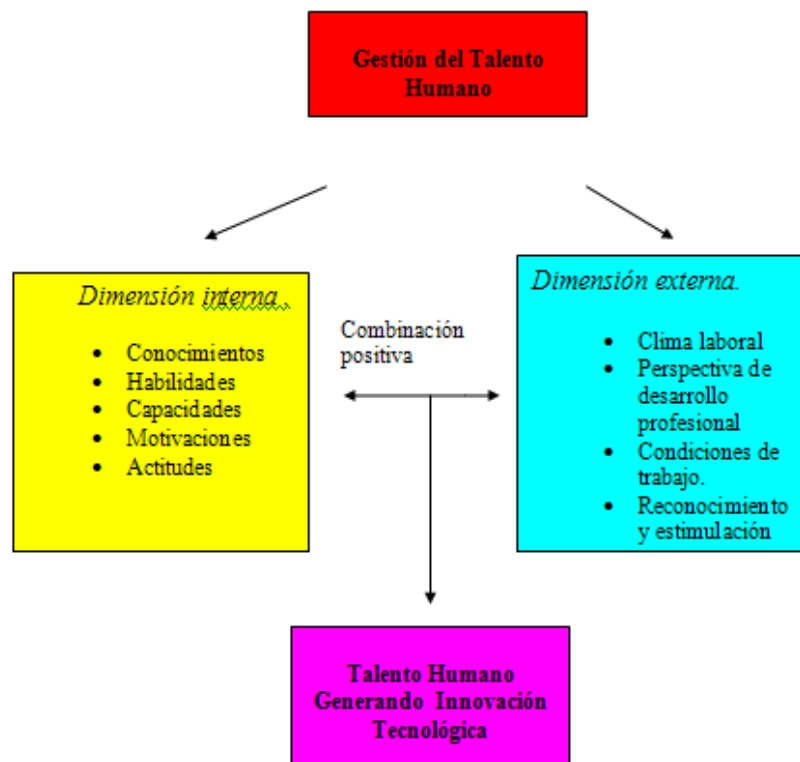


Figura 2. Dimensiones de Gestión del Talento Humano

Fuente: Rodríguez, 2011.

## 2.2.2 Sistematización de la variable 2: Productividad del personal.

### a) Concepto

Olivas (2013) afirma que “La productividad personal no significa trabajar más, sino trabajar mejor. Su efectividad no se mide por el número de cosas que haces al día, sino por los resultados que logras con lo que haces”.

Sánchez (2016) expresa que “La productividad personal puede mejorar trabajando en cinco niveles o planos diferentes, organizados en forma de pirámide. Estos son, de abajo hacia arriba: principios, hábitos, rutinas, herramientas y trucos”.

Medina (2011) refiere que “La productividad personal, simplemente se compone de todas las virtudes de un empleado eficaz. Estas áreas son: el aprendizaje eficaz, la organización personal, gestión del tiempo, el control mental, la creatividad y la toma de decisiones”.

### b) Características

Cristancho (2016) destaca que para alcanzar un alto nivel de desempeño y productividad dentro de una organización hay 7 características de este tipo de personas.

- 1. Aprende escuchando:** Los empleados con un alto nivel de eficiencia saben escuchar a sus superiores jerárquicos y a los colegas, todo ello con la intención de adsorber las sugerencias y comentarios que le brindan, ya sea como nuevo aprendizaje o como retroalimentación. El colaborador que sabe escuchar optimiza y mejora sus capacidades identificando las oportunidades de crecimiento y

tomando las estrategias para una mejora de productividad personal y en equipo (Cristancho, 2016).

- 2. Mente positiva:** Los colaboradores ejecutan su actividad pensando en un resultado positivo. Es verdad que los resultados no siempre son positivos en una empresa, sin embargo, este tipo de colaboradores identifican y toman el lado positivo de todas las situaciones que se les plantea, aun cuando esta tenga un seguro final negativo, estos buscarán invertir la situación en una oportunidad de mejorar y perfeccionar la actividad para no volver a caer en el mismo error que desencadenó el efecto negativo. Esta visión positiva de las diferentes circunstancias ayuda a fortalecer en los colaboradores el compromiso a buscar la solución más idónea a los problemas (Cristancho, 2016).
- 3. Ser responsable:** Los colaboradores más eficientes tiene una idea clara de las atribuciones y funciones que tiene a su cargo y las cumplen con responsabilidad, haciéndose cargo de sus aciertos y errores que pudieran cometer en el ejercicio de su labor. Este tipo de colaboradores desechan las excusas y asumen su responsabilidad entregando a tiempo sus proyectos, no suelen ser tan optimistas sino más bien realistas con sus plazos, y no prometen plazos imposibles, al contrario, si observan que no van a llegar a la meta, lo comunican exponiendo las razones y fijan una nueva fecha límite (Cristancho, 2016).
- 4. Manejo de tiempos:** Los colaboradores con mayor eficiencia tienen la capacidad de manejar el tiempo a su disponibilidad y cumplir con sus pendientes evitando contratiempos e inconvenientes. Esto depende mucho de la capacidad de orden y planeación del colaborador, en un campo predecible con los recursos y el tiempo

prudencial para la realización de la tarea. Este tipo de colaborador sabe negarse y cuando acepta no defrauda a sus superiores pues se compromete en ello con toda su capacidad (Cristancho, 2016).

- 5. Objetivos y metas propias:** Este tipo de colaborador traza metas propias y distintas a las que le da la empresa. Busca la oportunidad para culminar tareas antes de la fecha límite, optimiza y minimiza los recursos y presupuestos para una operación más pulida. Estos colaboradores buscan superar los límites y expectativas planteadas por la empresa con el fin de crecer, este factor es importante porque beneficia a la empresa y a sus compañeros (Cristancho, 2016).
- 6. Nuevas metas y desafíos:** Entre los colaboradores más eficientes se encuentran los dispuestos a cumplir nuevas metas y desafíos, retos difíciles que la mayoría de colaboradores no quieren tener en la empresa. Este tipo de colaborador está listo para dar solución a los problemas, creando estrategias nuevas para modificar la situación negativa o dar solución a los errores enfocándose en aprender de ellos para no volver a repetirlos, todo ello sin quitar de vista el objetivo o finalidad de la tarea a pesar de los imprevistos que puedan surgir (Cristancho, 2016).
- 7. No es conformista con su desarrollo personal:** Este tipo de colaborador no es conformista con su nivel laboral y siempre intenta superarse un poco más cada día, se alimentan de sus errores, analizan las causas que lo llevaron a cometerlos y las convierten en lecciones. Este colaborador busca aprender algo nuevo día a día, no específicamente algo significativo, sino más bien paulatinamente en detalles que lo vayan puliendo poco a poco (Cristancho, 2016).

### **c) Factores influyentes**

Mawson (como se citó en Fragua, 2016) determina en su investigación relevante que hay 6 factores que predominan de manera directa en “la productividad del trabajador del conocimiento: cohesión social, percibir el apoyo del jefe, intercambio de información, visión clara de objetivos, comunicarse con el exterior y confianza. Tomemos nota de ellos, son realmente interesantes y pienso que no les damos el suficiente valor”.

La capacidad de análisis, la capacidad de gestión y la efectividad son 3 factores claves destinadas a influir en el desarrollo de las competencias actitudinales de toda persona (Buol, s.f.).

### **d) Modelos. Indicadores de medición.**

Cabrera (2012) menciona que “aunque muchas veces se trabaja de manera eficaz o eficiente, prescindiendo de una u otra habilidad, lo ideal en cualquier caso sería ser eficiente y eficaz a la vez, para poder ser productivos”.

### **Eficiencia + Eficacia = Productividad**

Herrera (2013) refiere que un indicador es importante, ya que ayuda a disponer de una de las capacidades integrales del colaborador, es decir permite explotar al máximo sus virtudes para que se desempeñe de la mejor manera y así este mejore productivamente.

Para hacer más fácil el proceso de definición de estas variables en conceptos medibles, es preciso exponer dos términos o variables muy adheridas a estos conceptos, pues son piezas claves de análisis. Hablamos de eficacia y eficiencia:

- ✓ **Eficacia:** Está referida al resultado de las metas trazadas, específicamente al cumplimiento del objetivo en un proceso o gestión a cumplir. Para ser un colaborador eficaz se tiene que tener claro el procedimiento o indicadores a completar. De esta manera organizar y ordenar paso a paso según la prioridad e importancia para realizar la tarea planteada de manera correcta dentro del tiempo indicado. Todo ello no puede estar aislado de otros componentes como la conducta asertiva (Herrera, 2013).
- ✓ **Eficiencia:** Es cumplir el objetivo trazado utilizando medios distintos a los que usualmente se ejecuta la actividad, con el fin de dar un mayor beneficio para la empresa. En otras palabras, eficiencia es cumplir el objetivo trazado con el menor costo de materiales o recursos y en el menor tiempo posible, siempre y cuando la tarea se realice correctamente cumpliendo con las especificaciones requeridas. No debemos confundir ambas figuras, toda vez que ambas son indicadores del esfuerzo del colaborador, eficaz si obtiene los resultados solicitados, eficiente si obtiene mayor producción de la planteada dentro de parámetros más beneficiosos (Herrera, 2013).

Estos 2 factores se formulan de la siguiente manera:

Indicador de Eficacia	Indicador de Eficiencia
$Eficacia = \frac{\text{Resultado Real}}{\text{Resultado Esperado}}$	$Eficiencia = \frac{\text{Recursos que Utiliza}}{\text{Recursos Asignados}}$

*Figura 3. Indicador de eficacia – Indicador de eficiencia*

Criterios de medidas asociados a la eficacia y eficiencia

Necesita contar con criterios de medidas, que muestren su nivel de desarrollo a partir de su medición.



Para la medición de la eficacia, se deben tomar los siguientes criterios:

- Responsabilidad y desempeño en su labor. – Se refiere a la productividad laboral adecuada a los parámetros acordados para el desarrollo de su función, todo ello bajo la consideración de los sentimientos de sus colaboradores antes de cada toma de decisiones relacionadas con su labor (Herrera, 2013).
- Aceptación (reconocimiento y satisfacción). – Es definida como el asentimiento de los colaboradores a sus superiores jerárquicos. Esto está sujeto a las tareas de liderazgo que se desarrollen, a las buenas relaciones interpersonales que se tengan entre los colaboradores y el superior, y a la facultad de motivar al colaborador con su trabajo (Herrera, 2013).
- Crecimiento (colectivo e individual). – Mejoramiento del valor interno. Es una ayuda a los colaboradores a tener una conducta en relación a un desempeño superior en el trabajo, que a su vez responda a los objetivos colectivos o personales (Herrera, 2013).

En efecto, para medir la eficiencia, los siguientes criterios:

- Calidad de dirección. – La práctica de la habilidad de dirigir está orientada a los resultados, el rendimiento y el actuar superior con mayor impacto en la empresa, sin dejar de lado la función de gestionar procesos y tareas, en las cuales se valoren la percepción de los colaboradores en camino a la dirección; todo ello logrando la igualdad entre cualquier tipo de resultado en la gestión (Herrera, 2013).

### 2.3 Definición de términos

**Auditoría:** “Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa” (Sánchez, 2005).

**Competitividad:** “Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores” (Anzil, 2008).

**Desempeño:** “Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales” (Psicología y Empresa, 2011).

**Efectividad:** “Capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él” (DefinicionMX, 2017).

**Ética:** “Define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión” (Pérez, 2008).

**Liderazgo:** “Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (Enciclopedia Culturalia, 2013).

**Plan:** “Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados” (Vergara, 2009).

**Productividad:** “Productividad es la capacidad que tengo para dar más (más resultados, más producido, más dinero, más beneficios, etc.) sin tener que aumentar los recursos implicados” (Betancourt, 2017).

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La implantación de un plan de gestión de talento humano incrementará la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

### **2.4.2 Hipótesis Específica**

La implantación de estrategias permitirá lograr una mejora en la productividad del personal.

## **2.5 Variables**

- a) Variable independiente: Plan de gestión de talento humano
- b) Variable dependiente: Productividad del personal

### **2.5.1 Definición conceptual de la variable**

#### **a) Variable Independiente. -**

Plan de gestión del talento humano

Sirve como guía para definir una estructura ideal, siendo el socio estratégico el área de Recursos Humanos cuya finalidad es crear el máximo valor en una empresa.

(Rodríguez, 2011)

**b) Variable Dependiente. -**

Productividad del personal

Su efectividad no se mide por el número de cosas que haces al día, sino por los resultados que logras con lo que haces.

(Olivas, 2013)

**2.5.2 Definición operacional de la variable**

**a) Variable Independiente. - Plan de gestión del talento humano**

**Dimensión interna**

- Capacidades
- Motivaciones

**Dimensión externa**

- Condiciones del trabajo

**b) Variable Dependiente. - Productividad del personal**

**Eficacia**

- Desempeño y Responsabilidades en el puesto de trabajo
- Aceptación (satisfacción y reconocimiento)
- Crecimiento (individual y colectivo)

**Eficiencia**

- Calidad directiva

**2.5.3 Operacionalización de la variable**

Tabla 2. Operacionalización Variable Independiente: Plan de Gestión del Talento Humano

<b>DIMENSIONES</b>	<b>SUB DIMENSIONES</b>
Interna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades</li><li>• Motivaciones</li></ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones del trabajo</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 3. Operacionalización Variable Dependiente: Productividad del Personal

Dimensión	Indicador	Pregunta	Categoría	Técnica	Fuente o informante	Ítem
Eficacia	Desempeño y Responsabilidad en el puesto de trabajo	¿Cuál es el nivel del desempeño y la responsabilidad en el puesto de trabajo?	Cualitativo (Ordinal) Insatisfact. Razonable Satisfact. Muy Satisfact.	Entrevista	Gerente General	1,2
	Aceptación (satisfacción y reconocimiento)	¿Cuál es el nivel de liderazgo que tiene el gerente?	Cualitativo (Ordinal) Ninguna Poca Bastante Mucho	Entrevista	Personal de Coffee Green S.R.L	3,4, 5
	Crecimiento (individual y colectivo)	¿Cuál es el nivel de crecimiento individual y colectivo?	Cualitativo (Ordinal) Muy Alta Alta Mediana Baja	Entrevista	Gerente General	6
Eficiencia	Calidad directiva	¿Cuál es el nivel de rendimiento de la empresa?	Cuantitativo (Discreto) O a más	Análisis doc.	Registro de compras y ventas	7,8

Fuente: Elaboración propia.

# **CAPÍTULO III**

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y nivel de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

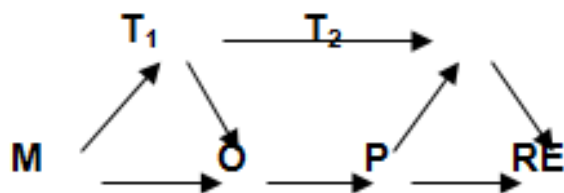
En la presente investigación se empleará el método cuantitativo, puesto que se enfoca a recolectar, clasificar e interpretar los datos cuantitativos o de manera numérica sobre las variables previamente establecidos con el propósito de explicar una realidad específica.

El tipo de investigación es aplicada debido a que reúne las condiciones metodológicas, es decir, utiliza conocimientos teóricos científicos con el fin de aplicarlos y solucionar los problemas prácticos de la empresa Coffee Green S.R.L.

Por último, la investigación explicativa para demostrar causalidad, con el objeto que se deberá describir cómo influye el plan de gestión del talento humano sobre la productividad de cada uno de los colaboradores en la empresa Coffee Green S.R.L.

##### 3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental prospectiva debido a que se tiene el interés por compilar los datos al propósito de la investigación.



Dónde:

**M:** Colaboradores de la empresa Coffee Green S.R.L.



**O:** Entrevista, análisis documentario.

**P:** Plan de Gestión del Talento Humano

**T<sub>1</sub>:** Julio 2018

**T<sub>2</sub>:** Diciembre 2018

**RE:** La implantación de un Plan de Gestión del Talento Humano incrementará la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

### **3.2 Descripción del ámbito de la investigación**

#### **3.2.1 Cognitivo**

**a) Variable Independiente. - (X)**

Plan de Gestión del Talento Humano

**b) Variable Dependiente. - (Y)**

Productividad del personal

#### **3.2.2 Empresarial**

La empresa Coffee Green S.R.L. se dedica a la comercialización de materias primas agropecuarias, con más de 7 años de actividad en el mercado nacional con especialidad en materias primas de café.

#### **3.2.3 Geográfico**

La empresa Coffee Green S.R.L se localiza en el distrito de Jaén, provincia de Jaén, ubicada en la región Cajamarca.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Unidad de análisis

Los colaboradores de la empresa Coffee Green S.R.L.

#### 3.3.2 Población

El número de colaboradores en la empresa Coffee Green S.R.L es de 5.

#### 3.3.3 Muestra

Debido a que la población es pequeña (menor a 100), no aplica un cálculo muestral y se trabaja con toda la población.

### 3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

TÉCNICA	USO	INSTRUMENTOS
Entrevista	Se entrevistará al Gerente General de la empresa Coffee Green S.R.L con el propósito de obtener información sobre la productividad del personal, también se entrevistará al personal para conocer el liderazgo del gerente.	Cuestionario
Análisis documentario	Se analizará el volumen de compras y ventas con el propósito de determinar las variaciones de la misma.	Hoja de cotejo

### **3.5 Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **3.5.1 Criterio de validez**

Sobre la validez, se utilizará el juicio de expertos dado que se consultará a un experto de la asignatura sobre si los instrumentos están bien elaborados para que así se obtenga resultados ventajosos.

#### **3.5.2 Criterio de confiabilidad**

Para medir la confiabilidad se usarán los indicadores estadísticos como es el Alfa de Cron Bach porque indica el índice de variabilidad de los datos obtenidos.

### **3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos**

#### **3.6.1 Tabulación de datos**

- Según el estudio, es el medio que sirve como ayuda para que el investigador tenga una visión de conjunto de la información de todos los instrumentos aplicados.
- Convertir estos instrumentos en datos cuantificados que posteriormente mostrarán el comportamiento de cada uno de ellos.
- Sintetizar los datos en una tabla estadística, de manera conjunta y ordenada, para determinar el objeto de estudio.
- Luego de haber realizado el recuento del número de respuestas que ha tenido cada pregunta y su representación en tablas diseñadas, se extrae un reporte final.

#### **3.6.2 Análisis de datos**

El análisis de datos se centra en la inferencia (alcance, propósito y enfoque), es decir es el proceso de derivar una conclusión basándose solamente en los conocimientos del propio investigador.

# **CAPÍTULO IV**

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análisis y Resultados de la investigación

#### 4.1.1 Resultados (tabulación e interpretación) de la investigación

**Variable Dependiente.** - Productividad del personal

**Dimensión:** Eficacia

**Indicador:** Desempeño y Responsabilidades en el puesto de trabajo.

ÍTEM		
DESEMPEÑO	1a	Actitud.
	1b	Calidad de trabajo realizado.
	1c	Cantidad de trabajo completado.
	1d	Capacidad de enseñar, entrenar a otros.
	1e	Motiva y ayuda a los demás.
	1f	Organización del trabajo en forma y tiempo.
	1g	Proactividad e innovación.
	1h	Puede desempeñarse, con poca o ninguna ayuda.
	1i	Tiene el conocimiento y experiencia para el trabajo realizado.
	1j	Uso y conocimiento de los equipos, herramientas.
RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	2a	Cuando completa su tarea, busca nuevas asignaciones.
	2b	Cuida de los equipos, y herramientas.
	2c	Elige prioridades de forma eficiente.
	2d	Identifica errores y trabaja para solucionarlos.
	2e	Presentismo.
	2f	Promueve el trabajo en equipo.
	2g	Puntualidad.
	2h	Se esfuerza más si la situación lo requiere.
	2i	Trabaja coordinadamente con sus jefes y subordinados.
	2j	Trabaja sin necesidad de supervisión.

En la Tabla 4 (siguiente hoja) se observará cuántos colaboradores cumplen eficientemente las actividades que ejercen dentro del puesto de trabajo.

Tabla 4. *Productividad del personal*

ÍTEM		COLABORADOR					TOTAL
1. DESEMPEÑO		EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	PROMEDIO
a	Actitud	3	2	4	3	2	2.80
b	Calidad de trabajo realizado	2	3	3	3	2	2.60
c	Cantidad de trabajo completado	2	3	2	3	3	2.60
d	Capacidad de enseñar, entrenar a otros	2	2	3	4	3	2.80
e	Motiva y ayuda a los demás	2	2	2	4	3	2.60
f	Organización del trabajo en forma y tiempo	2	3	2	2	1	<b>2.00</b>
g	Proactividad e innovación	2	2	3	4	3	2.80
h	Puede desempeñarse, con poca o ninguna ayuda	1	2	3	3	2	<b>2.20</b>
i	Tiene el conocimiento y experiencia para el trabajo realizado	2	2	3	3	2	2.40
j	Uso y conocimiento de los equipos, herramientas	2	3	4	4	2	3.00
PROMEDIO		<b>2.00</b>	2.40	2.90	<b>3.30</b>	2.30	2.58
2. RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO		EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	PROMEDIO
a	Cuando completa su tarea, busca nuevas asignaciones	1	2	2	3	1	<b>1.80</b>
b	Cuida de los equipos, y herramientas	2	3	3	4	2	2.80
c	Elige prioridades de forma eficiente	2	2	2	2	2	<b>2.00</b>
d	Identifica errores y trabaja para solucionarlos	2	3	2	3	3	2.60
e	Presentismo	3	2	4	4	4	3.40
f	Promueve el trabajo en equipo	2	2	3	4	3	2.80
g	Puntualidad	2	2	2	3	2	2.20
h	Se esfuerza más si la situación lo requiere	3	3	3	4	3	3.20
i	Trabaja coordinadamente con sus jefes y subordinados	2	2	3	4	2	2.60
j	Trabaja sin necesidad de supervisión	2	3	2	4	2	2.60
PROMEDIO		<b>2.10</b>	2.40	2.60	<b>3.50</b>	2.40	2.60

Fuente: *Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al Gerente General.*

Como se observa en la Tabla 4, en el indicador desempeño y responsabilidad en el puesto de trabajo, de 5 colaboradores solo 1 cumple con un desempeño SATISFACTORIO, significa que pueden ocurrir algunas fallas eventuales, mas no se deja de obtener buenos resultados. Cabe precisar que los otros colaboradores podrían mejorar su rendimiento laboral a través de: capacitaciones, recompensar por cada meta lograda será la fuente de inspiración para impulsar a que trabajen con más esmero, otro es compartir los objetivos, la visión empresarial también les hará sentirse más involucrados.

La Tabla 5 es el recuento del número de respuestas, de acuerdo a la escala, que se obtuvo de cada entrevista.

Tabla 5. *Escala de la Productividad del Personal*

NÚMERO DE ENTREVISTA	DESEMPEÑO										RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO									
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	1h	1i	1j	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g	2h	2i	2j
EC 1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2
EC 2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
EC 3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2
EC 4	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4
EC 5	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	2	3	4	3	2	3	2	2
Insatisfactorio	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Razonable	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5	2	1	2	4	0	3	3
Satisfactorio	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2	0	3	1	2	1	4	1	1
Muy satisfactorio	1	0	0	1	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	3	1	0	1	1	1
TOTAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: *Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al Gerente General.*

La presente Tabla 6 tiene la finalidad de mostrar el porcentaje que tiene cada aspecto evaluado del indicador desempeño y responsabilidad en el puesto de trabajo.

Tabla 6. *Escala de la Productividad del Personal en Porcentaje*

ÍTEM	Total de Entrevistas	Insatisfactorio	Razonable	Satisfactorio	Muy satisfactorio	TOTAL %	
DESEMPEÑO	1a	5	0%	40%	40%	20%	100%
	1b	5	0%	40%	60%	0%	100%
	1c	5	0%	40%	60%	0%	100%
	1d	5	0%	40%	40%	20%	100%
	1e	5	0%	60%	20%	20%	100%
	1f	5	20%	60%	20%	0%	100%
	1g	5	0%	40%	40%	20%	100%
	1h	5	20%	40%	40%	0%	100%
	1i	5	0%	60%	40%	0%	100%
	1j	5	0%	40%	20%	40%	100%
RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	2a	5	40%	40%	20%	0%	100%
	2b	5	0%	40%	40%	20%	100%
	2c	5	0%	100%	0%	0%	100%
	2d	5	0%	40%	60%	0%	100%
	2e	5	0%	20%	20%	60%	100%
	2f	5	0%	40%	40%	20%	100%
	2g	5	0%	80%	20%	0%	100%
	2h	5	0%	0%	80%	20%	100%
	2i	5	0%	60%	20%	20%	100%
	2j	5	0%	60%	20%	20%	100%

*Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al Gerente General (Tabla 3)*

En el indicador *desempeño* de la Tabla 6, se resalta 2 aspectos que son relativamente bajos, agregando que tal aptitud genera insatisfacción para el Gerente. Estos son:

*Organización del trabajo en forma y tiempo* (1f), refiere que no se tiene una adecuada gestión del tiempo y de la actividad que se va a realizar, se expresa la gran falta de la principal herramienta conocida como disciplina.



*Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda (1h)*, el Gerente expresa que los colaboradores limitan sus capacidades técnicas, por consiguiente, buscan su ayuda para resolver ciertas situaciones que se presentan día a día. Cabría preguntarse cómo ellos solucionarían esos inconvenientes cuando el Gerente se encuentre de viaje, reunión o en otro evento.

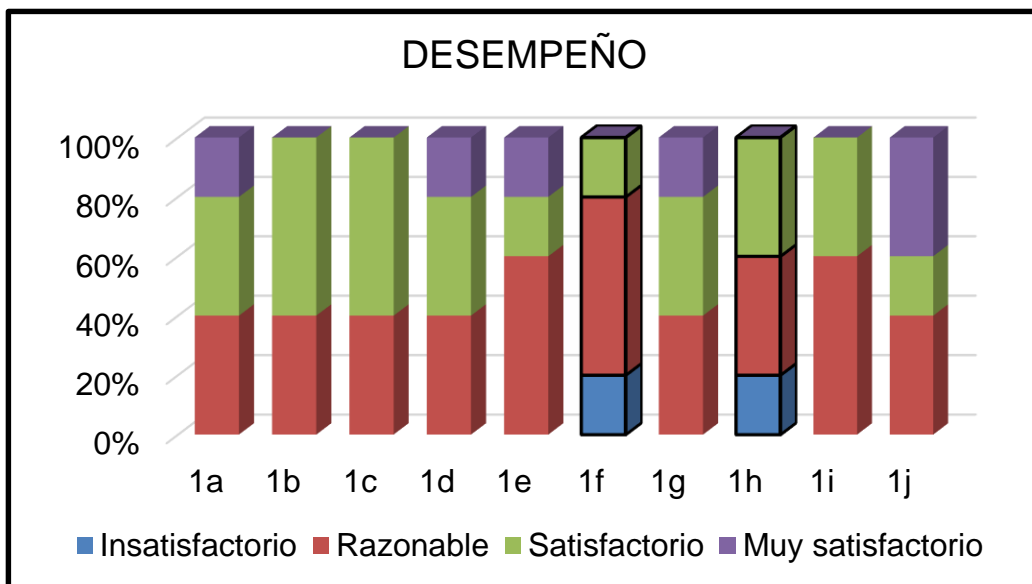


Figura 4. Productividad del Personal - Desempeño en porcentaje

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 4.

En cuanto a *responsabilidad en el trabajo*, para la realización de las tareas diarias de los colaboradores de la empresa, surgen 2 aspectos, lo que concierne a:

*Cuando completa su tarea, busca nuevas asignaciones (2a)*, los colaboradores deben realizar las tareas que se les indica en sus horas laborales, pero el Gerente se desconcierta y se pregunta por qué ellos no tienen la motivación suficiente para realizar

nuevas tareas, y de qué manera puede despertar la iniciativa en sus colaboradores e impulsar la proactividad en el trabajo. Con relación a, las tareas y funciones, la empresa Coffee Green S.R.L. no cuenta con el Manual de Organización y Funciones, por esta causa el personal no tiene una orientación, y recurren al jefe inmediato para la asignación de tareas.

*Elige prioridades de forma eficiente (2c)*, el Gerente indica que los empleados se distraen en tareas que lo pueden realizar después y no se enfocan en lo que realmente es urgente e impostergable. Cuando se les presenta una serie de problemas a la vez, desatienden el orden de magnitud, por lo tanto, retrasa el trabajo y afecta la productividad.

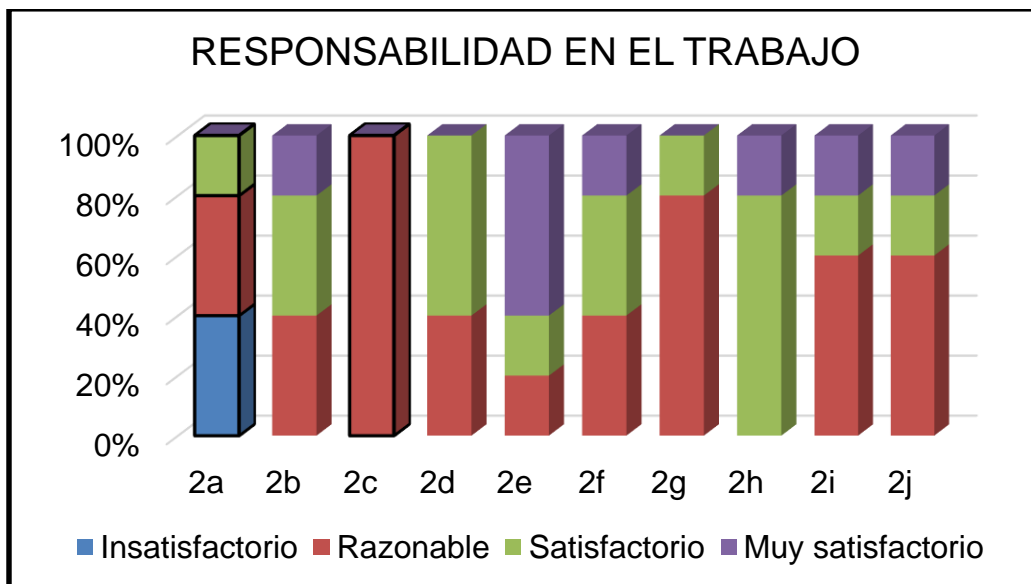


Figura 5. Productividad del Personal - Responsabilidad en el trabajo en porcentaje

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 4.

Englobando los resultados de la Figura 4 y 5, se deduce que más del 75% de los colaboradores no cumple con un desempeño de rendimiento esperado.

**Dimensión:** Eficacia

**Indicador:** Aceptación (satisfacción y reconocimiento).

ÍTEM	
DESEMPEÑO	3a Delegación de tareas y funciones.
	3b Grado de conocimiento empresarial.
	3c Orden y claridad del trabajo.
	3d Responsabilidad.
	3e Reuniones productivas.
	3f Sentido común.
	3g Transmisión de metas y objetivos de la empresa.
ACTITUD	4a Capacidad de aceptar críticas.
	4b Capacidad de generar sugerencias constructivas.
	4c Compromiso.
	4d Disciplina.
	4e Predisposición.
	4f Presentación personal.
	4g Puntualidad.
HABILIDADES	5a Capacidad de manejo de múltiples tareas.
	5b Coordinación y liderazgo.
	5c Entrena y desarrolla habilidades y destrezas.
	5d Iniciativa.
	5e Manejo de conflictos.
	5f Relaciones interpersonales.
	5g Toma de decisiones.

Estas características y rasgos agrupados son los que debe cumplir el perfil del Gerente para desempeñar buenas tareas gerenciales.

La Tabla 7 es el recuento del número de respuestas, de acuerdo a la escala, que se obtuvo de cada entrevista.

Tabla 7. *Escala de Liderazgo Empresarial*

NÚMERO DE ENTREVISTA	DESEMPEÑO DEL LÍDER							ACTITUD							HABILIDADES						
	3a	3b	3c	3d	3e	3f	3g	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	5d	5e	5f	5g
1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
Ninguna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poca	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bastante	2	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	0	2	2	3	2	3	2
Mucho	3	3	2	2	0	2	3	2	3	4	2	2	4	2	5	3	3	2	3	2	3
TOTAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

*Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al colaborador.*

La presente Tabla 8 tiene la finalidad de mostrar el porcentaje que tiene cada aspecto evaluado del indicador en 3 pequeños grupos (desempeño, actitud y habilidades).

Tabla 8. *Escala de Liderazgo Empresarial en porcentaje*

ÍTEM		Total de Entrevistas	Ninguna	Poca	Bastante	Mucho	TOTAL %
DESEMPEÑO	3a	5	0%	0%	40%	60%	100%
	3b	5	0%	20%	20%	60%	100%
	3c	5	0%	0%	60%	40%	100%
	3d	5	0%	0%	60%	40%	100%
	3e	5	0%	60%	40%	0%	100%
	3f	5	0%	0%	60%	40%	100%
	3g	5	0%	0%	40%	60%	100%
ACTITUD	4a	5	0%	20%	40%	40%	100%
	4b	5	0%	0%	40%	60%	100%
	4c	5	0%	0%	20%	80%	100%
	4d	5	0%	0%	60%	40%	100%
	4e	5	0%	20%	40%	40%	100%
	4f	5	0%	0%	20%	80%	100%
	4g	5	0%	0%	60%	40%	100%
HABILIDADES	5a	5	0%	0%	0%	100%	100%
	5b	5	0%	0%	40%	60%	100%
	5c	5	0%	0%	40%	60%	100%
	5d	5	0%	0%	60%	40%	100%
	5e	5	0%	0%	40%	60%	100%
	5f	5	0%	0%	60%	40%	100%
	5g	5	0%	0%	40%	60%	100%

*Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al colaborador (Tabla 5).*

En la Tabla 8, indicador *desempeño*, surgen 2 aspectos para impulsar nuevas tendencias empresariales, donde el principal agente de cambio es el Gerente General. Estos son:

*Grado de conocimiento empresarial (3b)*, los colaboradores indican que el gerente solo cuenta con un conocimiento reducido o específico sobre la exportación y está enfocada

únicamente en el mercado de Colombia, sin embargo, existen otros mercados que implican un mayor conocimiento sobre la exportación puesto que cada mercado tiene sus peculiaridades, y un mayor conocimiento implica la posibilidad de un crecimiento futuro de la empresa, y una reducción en los riesgos de pérdida ante algún posible cierre de mercado. En razón a ello los colaboradores coinciden en su mayoría que la gerencia necesita ampliar sus conocimientos empresariales y esto genera en ellos desmotivación para adquirir nuevos conocimientos puesto que se ven limitados a un sistema repetitivo.

*Reuniones productivas (3e)*, los colaboradores señalan que el gerente realiza reuniones únicamente para dar solución a problemas que surgen de manera aleatoria, el descontento de ellos radica en que se no realizan reuniones planeadas con una finalidad distinta a la mencionada línea arriba, resultando negativo, pues los colaboradores sienten que el líder no fomenta la participación ni el desarrollo colectivo, puesto que solo se limita a reuniones extraordinarias.

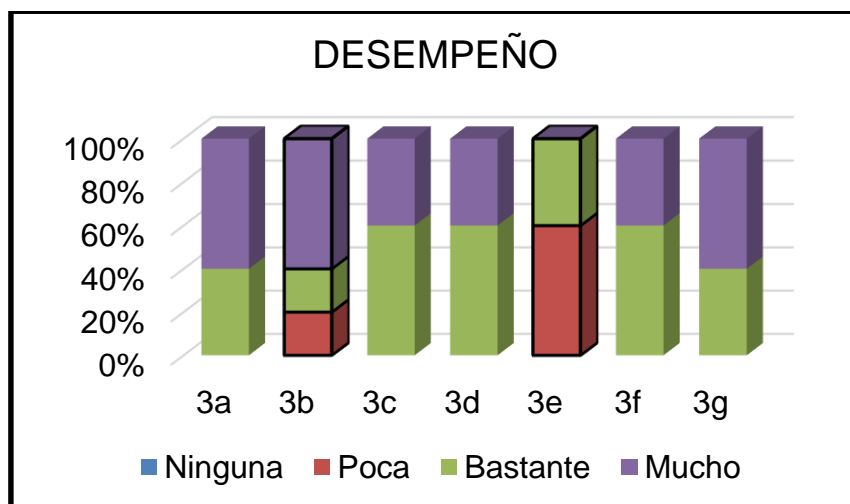


Figura 6. Liderazgo Empresarial - Desempeño en porcentaje

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 6.

En cuanto al siguiente indicador *actitud*, se analizan 2 aspectos para mejorar; proporcionar un feedback positivo, estimulando las capacidades personales. Estos son:

*Capacidad de aceptar críticas* (4a), los colaboradores indican que el gerente tiene una alta capacidad de aceptación de las críticas, esto es un factor muy importante dentro de la relación laboral, pues motiva a compartir sus ideas sin miedo a ser rechazados de plano, también indican que el gerente recepciona una crítica como un elemento de información valioso que sirve para mejorar aspectos funcionales o de gestión. Por otro lado, dicha capacidad genera que sus colaboradores tengan una mayor confianza en sus propias ideas. Sin embargo, esta capacidad es limitada pues si bien es cierto acepta las críticas de la mayoría de los colaboradores, no acepta la de algunos de ellos, esto quiere decir que su capacidad de aceptación esta parcializada o dirigida, por lo que es un aspecto a mejorar.

*Predisposición* (4e), el 60% del personal indica que el gerente refleja entusiasmo e interés, mas no se invierte tiempo necesario para los requerimientos en la empresa.

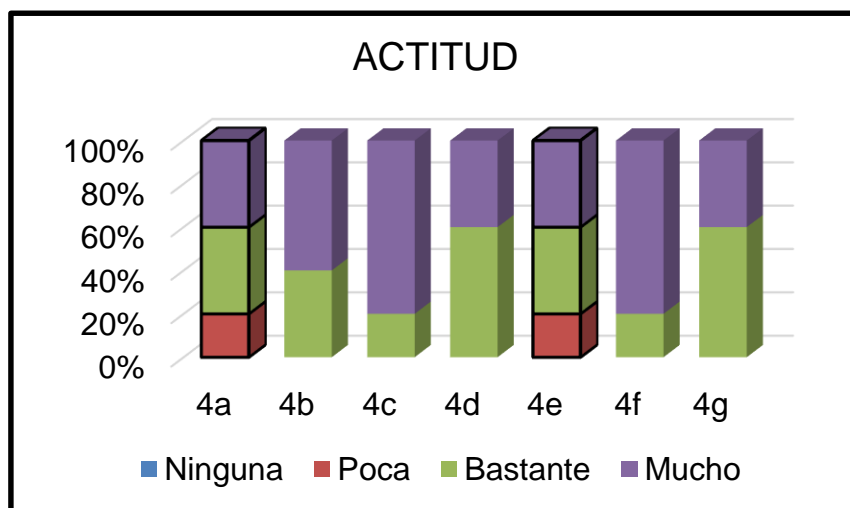


Figura 7. Liderazgo Empresarial - Actitud en porcentaje

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 6.

Por último, el indicador *habilidades*, 2 aspectos resaltantes en la filosofía del trabajo para el crecimiento de todo el equipo empresarial. Estos son:

*Iniciativa* (5d), los colaboradores indican que el gerente tiene bastante inquietud por mejorar los procesos de gestión de la empresa, no obstante, sugieren que para concretar esa gestión u objetivo afianza el compromiso de los colaboradores y la ayuda de un externo para idear y complementar las estrategias de mejora.

*Relaciones interpersonales* (5f), los colaboradores señalan que el gerente tiene una alta habilidad de relacionarse o socializar con las personas, esto en el ámbito laboral interno es una habilidad que mantiene un ambiente de comunicación activa y un clima óptimo entre todos los integrantes de la empresa, por otro lado, indican que en el ámbito laboral externo el gerente concentra sus habilidades en cierto grupo social, y cierra ese círculo, sin dar pie o buscar ampliar sus contactos relaciones interpersonales para mejorar las oportunidades de negocio.

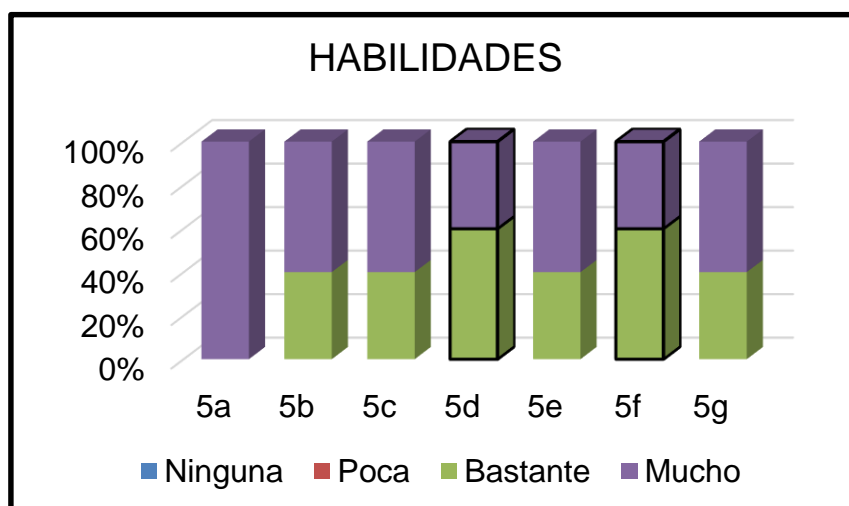


Figura 8. Liderazgo Empresarial - Habilidades en porcentaje

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 6.



**Dimensión:** Eficacia

**Indicador:** Crecimiento (individual y colectivo)

**Crecimiento (individual y colectivo).** - aplicado al Gerente General y al Administrador de la empresa Coffee Green S.R.L, evaluado de la siguiente manera:

Tabla 9. *Nivel de Crecimiento individual y colectivo - Gerente General*

VARIABLES	NIVEL DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO			
	Baja	Mediana	Alta	Muy alta
Efectividad de los procedimientos utilizados para el entrenamiento.		x		
Cambios o mejoras en el entrenamiento en áreas.		x		
Capacitación y desarrollo para los colaboradores.		x		
Predisposición de los colaboradores para el cambio.		x		

*Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al Gerente General.*

Como se observa en la Tabla 9, el gerente general indica que los colaboradores tienen un nivel medio de crecimiento individual y colectivo, esto significa que los procesos de entrenamiento no son totalmente eficaces, las mejoras en el entrenamiento no son efectivas o no llegan a cumplir con las expectativas para las que fueron realizadas, por otro lado, también significa que a pesar de que se realizan capacitaciones, estas son aprovechadas mínimamente y generando un crecimiento más lento. Por último, se destaca que los colaboradores no tienen mucha predisposición a los cambios, significa que no cuentan con mucha voluntad frente a posibles contingencias o cambios de la empresa, en otras palabras, sí existe un crecimiento, pero es medio frente a las

expectativas que la empresa tiene. Después de todo no se deja de obtener buenos resultados, aunque este crecimiento es más lento. Cabe precisar que el gerente podría mejorar el crecimiento implementando otras formas de capacitación, e incentivar más a los colaboradores para que tengan un mayor compromiso con los objetivos de crecimiento personal y empresarial.

Tabla 10. *Nivel de Crecimiento individual y colectivo - Administrador*

VARIABLES	NIVEL DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO			
	Baja	Mediana	Alta	Muy alta
Efectividad de los procedimientos utilizados para el entrenamiento.			X	
Cambios o mejoras en el entrenamiento en áreas.			X	
Capacitación y desarrollo para los colaboradores.		x		
Predisposición de los colaboradores para el cambio.			X	

*Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada al Administrador.*

Como se observa en la Tabla 10, el administrador indica que los colaboradores tienen un alto nivel de crecimiento individual y colectivo, esto significa que los estándares y expectativas que tiene el gerente general con los colaboradores son mayores a las del administrador puesto que los procesos de entrenamiento a ojos del administrador son totalmente eficaces, las mejoras en el entrenamiento son efectivas y llegan a cumplir con las expectativas para las que fueron realizadas; después de todo las perspectivas de ambos coinciden en que a pesar de que se realizan capacitaciones, estas son aprovechadas mínimamente generando un crecimiento más lento, a la vez el

administrador destaca que los colaboradores tienen una alta predisposición a los cambios, significa que cuentan con mucha voluntad frente a posibles contingencias o cambios de la empresa, en suma las expectativas del administrador son más bajas que las del gerente general por ello discrepan en el nivel de crecimiento. Cabe precisar que el gerente general por el nivel jerárquico que posee, expresa una mayor exigencia con sus colaboradores por lo tanto es evidente que tenga mayores expectativas con el mejoramiento o crecimiento de sus trabajadores es por ello que discrepan. De igual importancia, el nivel señalado por el administrador denota aun un margen de mejora que se puede dar de acuerdo con una modificación de los procesos de capacitación en los colaboradores.

**Dimensión:** Eficiencia

**Indicador:** Calidad directiva

**Calidad directiva.** - Entrevista aplicada al Gerente General de la empresa Coffee Green S.R.L. para realizar una comparación de los 3 últimos años de sus compras y ventas.

Antes de continuar, una breve descripción sobre la situación de la empresa Coffee Green S.R.L como exportador en los tres últimos años:

- Respecto a, 2016, se posicionó en el puesto 34° en la exportación de café.
- Respecto a, 2017, hubo mayor explotación de recursos, obteniendo el puesto 19°.
- Respecto a, 2018, se ubicó en el puesto 27° en el rubro de exportación del mismo.

Las cifras cuantitativas que se muestran a continuación en la Tabla 11, han sido cambiadas a soles (S/.), debido a que las transacciones se realizan en dólares (\$).

Tabla 11. *Facturación anual de compras de 2016, 2017 y 2018*

MESES	2016	2017	2018	TOTAL
Enero	S/. 88,384.00	S/. 548,688.00	S/. 1,205,994.00	S/. 1,843,066.00
Febrero	S/. 423,791.00	S/. 0.00	S/. 1,215,326.00	S/. 1,639,117.00
Marzo	S/. 698,307.00	S/. 374,105.00	S/. 842,166.00	S/. 1,914,578.00
Abril	S/. 244,770.00	S/. 866,730.00	S/. 647,348.00	S/. 1,758,848.00
Mayo	S/. 434,607.00	S/. 1,946,694.00	S/. 732,609.00	S/. 3,113,910.00
Junio	S/. 445,693.00	S/. 1,139,895.00	S/. 971,876.00	S/. 2,557,464.00
Julio	S/. 448,978.00	S/. 1,174,156.00	S/. 1,434,039.00	S/. 3,057,173.00
Agosto	S/. 943,480.00	S/. 2,102,670.00	S/. 246,188.00	S/. 3,292,338.00
Septiembre	S/. 2,253,926.00	S/. 2,448,623.00	S/. 1,334,055.00	S/. 6,036,604.00
Octubre	S/. 551,717.00	S/. 2,487,657.00	S/. 463,250.00	S/. 3,502,624.00
Noviembre	S/. 2,952,844.00	S/. 1,245,295.00	S/. 2,166,824.00	S/. 6,364,963.00
Diciembre	S/. 72,285.00	S/. 939,343.00	S/. 2,261,450.00	S/. 3,273,078.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 9,558,782.00</b>	<b>S/. 15,273,856.00</b>	<b>S/. 13,521,125.00</b>	<b>S/. 38,353,763.00</b>

Fuente: *Elaboración propia en base al registro de compras.*

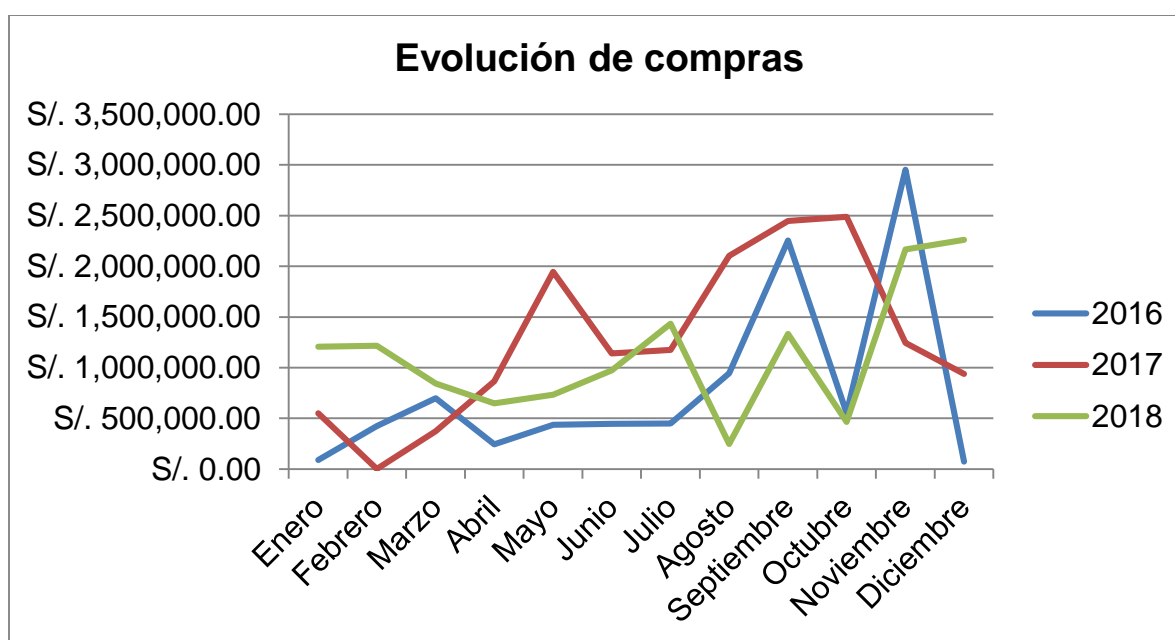


Figura 9. *Evolución de compras 2016, 2017 y 2018*

De la Tabla 11 y Figura 9 anterior, podemos indicar que el año 2017 fue muy lucrativo para la empresa Coffee Green S.R.L. ya que alcanzó S/ 15,273,856.00 en compras esto debido a que la empresa poseía el capital, por lo que aumentaron las compras y por ende las ventas, a diferencia del año 2016 en donde la empresa no contaba con capital suficiente para aumentar las compras. También podemos observar que en 2018 hubo una caída en las ventas debido a la escasez de café en la región; por último, la diferencia de las compras del año 2018 con respecto al año anterior se obtuvo que bajaron un 11%.

Las cifras cuantitativas que se muestran a continuación en la Tabla 12, han sido cambiadas a soles (S/.), debido a que las transacciones se realizan en dólares (\$).

Tabla 12. *Facturación anual de ventas de 2016, 2017 y 2018*

<b>MESES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	S/. 231,205.00	S/. 305,596.00	S/. 1,450,828.00	S/. 1,987,629.00
Febrero	S/. 302,179.00	S/. 1,462,484.00	S/. 730,017.00	S/. 2,494,680.00
Marzo	S/. 725,910.00	S/. 1,026,436.00	S/. 1,065,798.00	S/. 2,818,144.00
Abril	S/. 281,593.00	S/. 964,253.00	S/. 0.00	S/. 1,245,846.00
Mayo	S/. 374,664.00	S/. 2,283,641.00	S/. 649,231.00	S/. 3,307,536.00
Junio	S/. 410,070.00	S/. 1,025,338.00	S/. 720,474.00	S/. 2,155,882.00
Julio	S/. 329,333.00	S/. 1,506,641.00	S/. 1,874,653.00	S/. 3,710,627.00
Agosto	S/. 943,480.00	S/. 2,100,003.00	S/. 1,567,967.00	S/. 4,611,450.00
Septiembre	S/. 2,366,641.00	S/. 2,315,466.00	S/. 1,608,728.00	S/. 6,290,835.00
Octubre	S/. 1,364,090.00	S/. 2,885,455.00	S/. 2,052,742.00	S/. 6,302,287.00
Noviembre	S/. 1,416,004.00	S/. 2,017,544.00	S/. 1,234,478.00	S/. 4,668,026.00
Diciembre	S/. 687,612.00	S/. 926,371.00	S/. 387,388.00	S/. 2,001,371.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 9,432,781.00</b>	<b>S/. 18,819,228.00</b>	<b>S/. 13,342,304.00</b>	<b>S/. 41,594,313.00</b>

*Fuente: Elaboración propia en base al registro de ventas.*

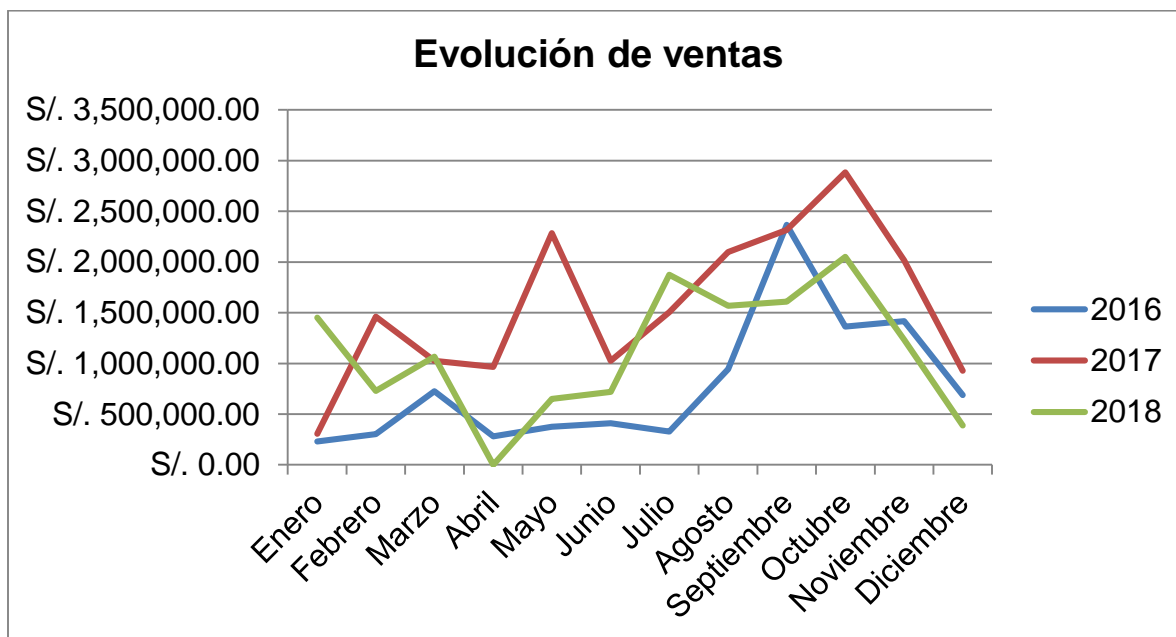


Figura 10. Evolución de ventas 2016, 2017 y 2018

De la Tabla 12 y Figura 10 podemos indicar que el año 2017 fue muy lucrativo para la empresa Coffee Green S.R.L. ya que alcanzó S/ 18,819,228.00 en ventas esto debido a que la empresa poseía el capital, por lo que aumentaron las compras y por ende las ventas, a diferencia del año 2016 en donde la empresa no contaba con capital suficiente para aumentar las compras. Al igual que las compras, podemos observar que en 2018 hubo una caída en las ventas debido a la escasez de café en la región; siendo así que la diferencia de las ventas en porcentaje entre el 2018 y 2017 bajaron un 29%.

# **CAPÍTULO V**

## 5 DISCUSIÓN

**Variable Dependiente.** - Productividad del personal

**Dimensión:** Eficacia

**Indicador:** Desempeño y Responsabilidades en el puesto de trabajo.

**Síntesis del resultado.** – Se identificó la existencia de problemas en cuanto se refiere a la organización funcional de la empresa, al desempeño e independencia de decisión del colaborador, y la elección de prioridades de forma eficiente. Además de identificar los tipos de insuficiencias y problemas del personal, también se evaluó, sus fortalezas, posibilidades de mejora y capacidades.

**Causales.** – Baja organización del trabajo en forma y tiempo, limitan su desempeño para ejecutar o resolver problemas, cuando completa la tarea el colaborador no realiza otras tareas y funciones pues el gerente es el que le indica diariamente, además no elige prioridades de forma eficiente.

**Consecuencias.** – Una inadecuada gestión del tiempo y de la actividad que se va a realizar esto se debe a que no se tiene una adecuada organización funcional en la empresa, no existen dependencia de decisión, por consiguiente, buscan la ayuda del gerente para resolver ciertas situaciones que se presentan día a día. Por lo que dichos problemas se agravarían cuando el Gerente se encuentre de viaje, reunión o en otro evento.

No cuenta con tareas y funciones preestablecidas, sino que el gerente se las indica diariamente, pues la empresa no cuenta con el Manual de Organización y Funciones, por esta causa el personal no tiene una orientación, y recurren al jefe inmediato para la asignación de tareas.



Mala elección en las prioridades de la empresa, el Gerente indica que los empleados se distraen en tareas con poca relevancia y después se enfocan en lo que realmente es urgente e impostergable.

**Tendencias con la propuesta.** – La meta de la propuesta para solucionar el presente problema radica en mejorar el nivel de organización funcional a llevarse a cabo en el lapso de un mes desde el momento de la aprobación de la propuesta.

**Análisis del marco teórico.** – Según el aporte de Aranda (2015), indica que es necesario conocer los factores que pueden intervenir y variar la conducta humana a la hora de desempeñar el cargo, funciones, tareas encargadas de forma muy satisfactoria; y la incorporación de un plan de acciones estratégicas motivacionales sería un punto clave para el mejoramiento del clima laboral, alto índice de competitividad y la productividad personal como empresarial. Asimismo, recomienda formar un staff de motivación efectiva para la correspondiente evaluación de la efectividad (sobre las estrategias planteadas) de manera trimestral para efectuar así una retroalimentación.

**Dimensión:** Eficacia

**Indicador:** Aceptación (satisfacción y reconocimiento).

**Síntesis del resultado.** – Se identificó virtudes, capacidades y deficiencias, evaluando posibles mejoras con respecto al desempeño, puesto que los resultados reflejan niveles de aceptación muy bajos, por otro lado, se identificó que existe un gran nivel de actitud y habilidad para gestionar y liderar la organización y a los colaboradores que la integran.

**Causales.** – Bajo nivel de conocimiento empresarial por parte del gerente y falta de reuniones productivas.

**Consecuencias.** – Los colaboradores coinciden en que la gerencia necesita ampliar sus conocimientos empresariales, asimismo, genera en ellos desmotivación para adquirir nuevos conocimientos puesto que no lo ven necesario ya que la empresa se encuentra en un escenario limitado, a un sistema repetitivo donde la información y el conocimiento no tiene un desarrollo.

Los colaboradores no solo esperan ser reunidos para hablar de problemas y como solucionarlos, ellos también desean que se valoren sus logros y que se puedan escuchar sus ideas en miras a futuras mejoras u objetivos de la empresa, de esta manera la comunicación y participación colectiva e individual de los integrantes de la empresa va mejorar gradualmente.

**Tendencias con la propuesta.** – La meta de la propuesta para solucionar el presente problema radica en generar una línea de carrera identificando las posibilidades de crecer en el interior de la empresa, a llevarse a cabo en el lapso de un mes desde el momento de la aprobación de la propuesta. Otra meta de la propuesta para lograr la interacción y el compromiso de los involucrados es planificar reuniones y que el aporte sea efectivo y concreto, llevarse a cabo 2 veces al mes (inicio y quincena de cada mes).

**Análisis del marco teórico.** – Tobar (2013) ha obtenido como resultados implementar o establecer estrategias o programas motivacionales, logrando así mayor comunicación entre los miembros y mejorando sus lazos interpersonales. Concluye que la empresa carece de estrategias motivacionales, factores que generan la falta de interés del personal en el desempeño de sus labores. Asimismo, recomienda, se establezca un entorno laboral que impulse a los colaboradores involucrarse en la empresa, y crear dentro de ellos la motivación necesaria para que realicen sus tareas con destreza.

**Dimensión:** Eficacia

**Indicador:** Crecimiento (individual y colectivo)

**Síntesis del resultado.** – Se identificó la existencia de problemas en cuanto se refiere a un nivel de crecimiento individual y colectivo, a la predisposición a los cambios. Además de determinar los tipos de insuficiencias y problemas del personal, también se evaluó las posibilidades de mejora y capacidades.

**Causales.** – Bajo nivel de crecimiento individual y colectivo, poca predisposición a los cambios o frente a los problemas de inmediata disposición y las mejoras en el entrenamiento no son efectivas o no llegan a cumplir con las expectativas para las que fueron realizadas.

**Consecuencias.** – Las capacitaciones son aprovechadas mínimamente generando un crecimiento más lento, por último, se destaca que los colaboradores no tienen mucha predisposición a los cambios, significa que no cuentan con mucha voluntad frente a posibles contingencias o cambios de la empresa, en otras palabras, sí existe un crecimiento, pero de evaluación baja frente a las expectativas que la empresa tiene y aunque no se deje de obtener buenos resultados, el crecimiento que se da es muy lento. Cabe precisar que el gerente podría mejorar el crecimiento implementando otras formas de capacitación, e incentivar más a los colaboradores para que tengan un mayor compromiso con los objetivos de crecimiento que tiene la empresa.

**Tendencias con la propuesta.** – La meta de la propuesta para solucionar el presente problema radica en implementar una propuesta de incentivos en base a la eficiencia del colaborador por el lapso de un mes desde implementada la propuesta. Otra meta de la propuesta para solucionar el presente problema radica en proporcionar una mejor

capacitación para ampliar el conocimiento de los involucrados, a llevarse a cabo trimestralmente desde el momento de la aprobación de la propuesta.

**Análisis del marco teórico.** – Los resultados de la investigación de Salinas (2011) es mejorar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores en sus capacidades gerenciales y su liderazgo, no solo crecen profesionalmente sino que también aplican sus nuevas capacidades a su vida personal. Sobre las bases de las ideas expuestas presenta un modelo de programa de capacitación, basado en una plataforma interactiva que se denomina aprendizaje electrónico (e-learning), actualmente el internet es una herramienta primordial que más facilita el aprendizaje a las personas que no disponen de tiempo para asistir a cursos presenciales.

**Dimensión:** Eficiencia

**Indicador:** Calidad directiva

**Síntesis del resultado.** – Visualización de las compras y ventas, entre los últimos 3 años en donde se observa el crecimiento de la producción de la empresa y sus contingencias. También podemos observar los meses afectados y los meses con buenos resultados.

**Causales.** – Muchas veces la empresa no cuenta con capital suficiente para aumentar las compras, por lo que pierde productividad. Las campañas se retrasan y los periodos de escasez perjudican la producción de café en la región. Como última causal es importante tener en cuenta el decaimiento al inicio y término de cada año.

**Consecuencias.** – Al no contar con el capital para comprar el producto, se pierden oportunidades de negocio, por lo que a largo plazo la productividad baja. Por ello es importante mantener un capital para casos especiales de alta demanda, para ello se

necesita un buen análisis a través de la tecnología y capacitación. Las campañas se ven retrasadas por lo que decae la producción en ciertas épocas del año.

**Tendencias con la propuesta.** – Para dar solución a este problema se planteó identificar las necesidades de los colaboradores para mejorar su ambiente de trabajo, para ello se necesita implementar la investigación durante dos meses desde aprobada la propuesta. Por otro lado, también se planteó potenciar las capacidades tecnológicas durante el lapso de un año, implementado desde aprobada la propuesta.

**Análisis del marco teórico.** – Al finalizar la investigación de Ayala, Bernabé, Montoya, y Pinedo (2016) ha obtenido como resultados estrategias defensivas, para incrementar la productividad y calidad, aplicado al mejoramiento del proceso y de las personas. Como complemento se debe mejorar la planificación y medición de resultados a través del desarrollo de las fortalezas de los miembros de una organización.

Como se puede inferir, nos dice que trabajando en equipo y elevando las capacitaciones es la mejor forma de ser más competitivo en el mercado.

## **5.1 Contrastación de hipótesis**

En consecuencia, se corrobora que la propuesta planteada tendrá un impacto formidable en el futuro de la empresa puesto que tiene como finalidad integrar un plan de mejoramiento de la productividad de la empresa, de manera que, contemple aspectos relacionados con la eficacia y la eficiencia de los colaboradores, con la implementación de un organigrama funcional y su respectivo MOF, el desarrollo de los mejores incentivos motivacionales, organizar reuniones efectivas y un mejoramiento en la capacitación a nivel directivo todo ello para dar solución a los problemas detectados y mejorar aspectos para que la empresa alcance sus objetivos y metas.

# **CONCLUSIONES**

En la presente tesis, siendo una de las primeras investigaciones que se enfocan en incrementar la productividad del personal de una empresa del sector cafetalero en el país, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Teniendo como referencia las entrevistas que se realizaron a los colaboradores de Coffee Green S.R.L. el diagnóstico del estado de su productividad (Tabla 4) fue que solo el 20% cumple con un desempeño satisfactorio. En cuanto a, el estado de las compras (Tabla 11) y ventas (Tabla 12) han bajado en un 11% y 29% con respecto al año 2018.
- Se identificaron los factores críticos de la productividad del personal, basándose en los resultados de la Figura 4 y 5, donde se deduce que más del 75% de los colaboradores limita su capacidad de análisis y capacidad de gestión. Por otra parte, se infiere de la Tabla 9 y 10 que la efectividad es mínima para conseguir el resultado que se desea.
- El diseño de la propuesta para el plan de gestión del talento humano de la empresa Coffee Green S.R.L. se focaliza en crear una estructura funcional y un MOF para mejorar claridad de funciones, plantear el diseño de la línea de carrera para potenciar el crecimiento profesional, ejecutar capacitaciones trimestrales de tal manera que maximice el rendimiento del personal, desarrollar cuáles son los mejores incentivos motivacionales para conseguir que el personal se identifique con la empresa, aumentar reuniones productivas para identificar las necesidades del personal.
- Los resultados estimados que generará la implantación del plan de gestión del talento humano se refleja en un incremento aproximado del 12% de las ventas proyectadas logrando un mayor crecimiento a corto y a largo plazo.

# **RECOMENDACIONES**



- ✓ Analizando el estado de Coffee Green S.R.L. y la calidad de su gestión administrativa, se pudo observar que el Gerente General de la empresa debe implementar el organigrama funcional, capacitar constantemente a sus empleados para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en su empresa, implementar un programa de incentivos para los colaboradores, aplicar la filosofía “administración por procesos”, todo ello con el fin de obtener una mejor planeación, mayor calidad del trabajo, mejor desempeño general de la empresa y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ El éxito de la empresa radica en el crecimiento y bienestar de cada uno de los colaboradores que laboran en la empresa, por lo que se les recomienda capacitarse constantemente con nuevas estrategias para cumplir con las expectativas de la empresa. Para que esto suceda eficazmente es indispensable que los colaboradores cumplan con los nuevos objetivos que implemente la empresa, pues ellos serán los pilares que ejecutarán el plan de acción para el rendimiento empresarial, pues en él se involucrarán los colaboradores mediante sus propios objetivos individuales, de forma que se tenga un rumbo bien definido para alcanzar el éxito.
- ✓ A los futuros investigadores se les recomienda analizar el presente trabajo de investigación para desarrollar futuros trabajos, relacionadas con las estrategias de mejora de la productividad a partir del talento humano, con el propósito de asegurar su continuidad y servir de motor impulsor de todas las tendencias teórico-prácticas para el mejoramiento en otras empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano*. Argentina: Granica.
- Anzil, F. (Julio de 2008). *Zona economica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Aranda, L. (2015). *Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa de negocios Valdivieso Saona SAC 2014*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Ayala, E., Bernabé, E., Montoya, M., & Pinedo, J. (2016). *Planeamiento Estratégico del Café en el Perú*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Lima, Perú.
- Betancourt, D. (27 de Mayo de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/productividad/>
- Boronat, P. (2012). *upv*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16714/Memoria.pdf?sequence=1>
- Buol, P. (s.f.). *PABLO BUOL*. Obtenido de [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)
- Cabrera, L. (17 de Junio de 2012). *LUIS CABRERA*. Obtenido de <https://lucascabrera.wordpress.com/2012/06/17/eficacia-y-eficiencia/>
- Café Perú. (2014). *Café Perú*. (PeruCreativo, Editor) Obtenido de <http://www.cafe-peru.com/responsabilidad-social.html>
- CAFESCA. (2014). *CAFESCA*. Obtenido de <http://www.cafesca.com/Quienes-Somos/Nuestra-Gente>
- Cafetería CenfroCafé*. (2017). Obtenido de <http://cafeteriacenfrocafe.blogspot.pe/2017/05/cafeteria-cenfrocafe.html>
- Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- COCLA. (2014). *COCLA - Producers and Exporters of Coffee*. Obtenido de [http://www.coclaperu.com/responsabilidad\\_educacion.html](http://www.coclaperu.com/responsabilidad_educacion.html)
- Cristancho, F. (10 de Mayo de 2016). *acsendo.blog*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/7-caracteristicas-colaborador-alto-desempeno/>
- DefinicionMX. (8 de Mayo de 2017). *Definición*. Obtenido de <https://definicion.mx/derecho/>
- Enciclopedia Culturalia. (14 de Enero de 2013). *Enciclopedia Culturalia*. Obtenido de <https://edukavital.blogspot.pe/2013/01/conceptos-y-definicion-de-liderazgo.html>

- Escuela Europea de Dirección y Empresa. (20 de Abril de 2018). *EUDE*. Obtenido de <https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>
- Fragua, C. (1 de Marzo de 2016). *Observatorio de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.observatoriorh.com/productividad/35990.html>
- Gestión. (2017). *INEI: Producción de café aumentó 13.6% en junio del 2017*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inei-produccion-cafe-aumento-13-6-junio-2017-142288>
- Herrera, H. (2012). *Gestión del talento humano y productividad empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-humano-productividad-empresarial/>
- Herrera, K. (11 de Marzo de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/productividad-directiva-mejorar-competencias-capital-humano/>
- Junta Nacional del Café. (2018). *Junta Nacional del Café - Agenda 2018*. Lima: K&R Editores e Impresores S.A.C.
- La Meseta. (2016). *Cafés Especiales, Coffee News, News*. Obtenido de <http://www.lameseta.com.co/es/espanol-cafe-especial-de-alta-calidad-y-productividad-en-nuestras-fincas-cafeteras/>
- Louis Dreyfus Company. (2016). *LDC - Responsabilidad Corporativa - Personas*. Obtenido de <http://www.ldcom.com/peru/es/responsabilidad-corporativa/personas/>
- Martínez, I. (17 de Octubre de 2017). *Blog de Ignacio Martínez - Liderazgo, Coaching, Estrategias*. Obtenido de <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/gestion-del-tiempo/>
- Medina, J. (4 de Febrero de 2011). *Un cafezito*. Obtenido de <http://uncafezito.blogspot.pe/2011/02/productividad-personal.html>
- Mío, L., & Tafur, L. (2015). *Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A*. Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán, Pomalca, Chiclayo, Perú.
- Nestlé S.A. (2014). (P. Affairs, Ed.) Obtenido de <http://www.empresa.nestle.es/cat/llibreria-documents/Documents/publicacions/informe-cvc-2008.pdf>
- Olivas, J. (2013). *Enfoca tu vida*. Obtenido de <http://enfocatuvida.com/que-es-y-para-que-sirve-la-productividad-personal/>
- Pérez, J. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/etica/>
- Pinto, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)*. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. Obtenido de

- <http://www.kerwa.ucr.ac.cr:8080/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Psicología y Empresa. (11 de Abril de 2011). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>
- Rodríguez, L., & Herrera, K. (2013). *La Productividad En El Desempeño Directivo En La Empresa de Tabaco Torcido "Miguel Fernandez Roid"*. Tesis de maestría, Universidad de La Habana, La Habana. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/productividad-directiva-mejorar-competencias-capital-humano/>
- Rodríguez, Y. (24 de Agosto de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-talento-humano-fuente-innovacion-tecnologica/>
- Salinas, G. (2011). *Gestión del talento humano para promover la competitividad empresarial*. Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador, Centro América. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/05/INI/ADTESSD0001350.pdf>
- Sánchez, A. (7 de Octubre de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-generica-auditoria-etapas/>
- Sánchez, J. (19 de Septiembre de 2016). *Conexion esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-piramide-de-la-productividad-personal/>
- Tobar, D. (2013). *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A*. Tesis de pregrado, Universidad José Antonio Páez, República Bolivariana de Venezuela.
- Toyo, S. (17 de Julio de 2015). *Desarrollo y comportamiento organizacional*. Obtenido de <http://agmvcomunidad.blogspot.pe/2015/07/empowermentla-inteligencia-emocional-y.html>
- Vérgara, B. (27 de Septiembre de 2009). *Planeación ejecutiva*. Obtenido de <http://enbuscadeunamejorplaneacioneducativa.blogspot.pe/2009/09/plan-programa-y-proyecto-educativo.html>

**ANEXOS**

## **ANEXO 1: ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **Plan de Gestión del Talento Humano**

##### **1. SÍNTESIS DE LA NECESIDAD IDENTIFICADA. –**

En base a los resultados obtenidos se identificaron las siguientes necesidades: necesidad de mejorar la organización en el trabajo con el fin de gestionar adecuadamente el tiempo y las actividades a realizar, asimismo, como se aprecia en la figura 4 se detectó la necesidad de potenciar su autonomía para generar mayor confianza en sus habilidades y dejando como última opción el solicitar ayuda. Por otro lado, como se aprecia en la figura 5, la empresa no cuenta con un organigrama funcional donde se establezcan y limiten las actividades de cada colaborador, por lo que están supeditados al jefe inmediato para la designación de sus tareas, además no las priorizan por orden de urgencia o magnitud.

Como se aprecia en la figura 6 otra necesidad detectada es el bajo nivel de conocimiento por parte de la gerencia pues esta necesita ampliar sus conocimientos empresariales. Por otro lado, también existe la necesidad de realizar reuniones productivas con una finalidad distinta a solo dar solución a problemas, pues los colaboradores sienten que el líder no fomenta la participación ni el desarrollo colectivo. Asimismo, se aprecia en la figura número 7 se observa la necesidad de mejorar la capacidad de aceptar críticas pues aún se encuentra paralizada a cierto grupo de colaboradores.

Por último, la tabla 9 indica la necesidad de mejorar el crecimiento individual y colectivo implementando otras formas de capacitación, e incentivar más a los colaboradores para que tengan un mayor compromiso con los objetivos de crecimiento que tiene la empresa.

## **2. OBJETIVOS. –**

### **a. GENERAL. –**

Incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.

### **b. ESPECÍFICOS. –**

1. Mejorar el proceso de capacitaciones y entrenar las capacidades personales.
2. Implementar incentivos como agentes motivadores para lograr la eficiencia.
3. Potenciar los estándares de rendimiento laboral en los colaboradores para obtener resultados más eficientes.

## **3. MARCO LEGAL. –**

**TÍTULO: D.S. N° 001-96-TR REGLAMENTO DE LA LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL DEL D.L. 728.**

### **OBJETIVO**

Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores; garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales; y, unificar las normas sobre contratación laboral.

## **SÍNTESIS**

En esta ley se especifican los derechos y obligaciones laborales que tienen cada uno de los colaboradores de la empresa y cuáles son las atribuciones de esta última con respecto a las posibles sanciones que puedan aplicarse a los colaboradores cuando no cumplen con el rendimiento a pesar de haber sido capacitados, o cuando estos no cumplan con las capacitaciones que la empresa programe, en razón a ello, esta ley sirve como una guía para la empresa pues debe cumplir con ella para no tener problemas a futuro con los colaboradores contratados.

## **TITULO: LEY N° 28015 DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

### **OBJETIVO**

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

## **SÍNTESIS**

Se debe tener en cuenta esta ley para el óptimo funcionamiento de una MYPE.

## **TITULO: LEY N° 29571 CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

### **OBJETIVO**

El presente Código tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su



protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses.

### **SÍNTESIS**

El conocimiento de esta ley permite conocer los derechos y obligaciones del consumidor que debe respetar la empresa para que lleve un funcionamiento óptimo.

**TITULO: LEY Nª 30641, LEY QUE FOMENTA LA EXPORTACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y EL TURISMO.**

### **OBJETIVO:**

La presente ley tiene por objeto modificar la legislación del impuesto general a las ventas aplicable a las operaciones de exportación de bienes y servicios, a fin de fomentar la competitividad de nuestras exportaciones, mejorar la neutralidad del impuesto y eliminar distorsiones en su aplicación a este tipo de operaciones.

### **SÍNTESIS:**

La presente ley permite conocer la reglamentación de la exportación, a fin de tener un panorama claro de la reglamentación que tiene que tener la empresa al momento de ejecutar su actividad comercial.

#### 4. DETALLES DE LA PROPUESTA. –

VD: Productividad del personal		EFICACIA			EFICIENCIA
		DESEMPEÑO Y RESPONSABILIDADES EN EL PUESTO DE TRABAJO	ACEPTACIÓN (SATISFACCIÓN Y RECONOCIMIENTO)	CRECIMIENTO (INDIVIDUAL Y COLECTIVO)	CALIDAD DIRECTIVA
VI: Plan de gestión del talento humano					
INTERNA	CAPACIDADES	R1		R2	
	MOTIVACIONES	R3	R4		
EXTERNA	CONDICIONES DE TRABAJO	R5			R6

**R1.-** Permite identificar cuáles son las capacidades requeridas del puesto del trabajo y de esta manera mejorar el desempeño y responsabilidades del personal.

**FI:** Actitud, conocimiento del puesto

**R2.-** Permite reconocer cuáles son las capacidades que tiene cada colaborador para realizar una línea de carrera dentro de la empresa.

**FI:** Trabajo en equipo, estabilidad laboral.

**R3.-** Permite determinar cuáles son las fuerzas intrínsecas que orientan al trabajador para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa.

**FI:** Capacitaciones.

**R4.-** Permite desarrollar cuáles son los mejores incentivos motivacionales para conseguir que el personal se identifique.

**FI:** Sistema de recompensas justas.

**R5.-** Permite preservar las necesidades del personal para laborar de forma cómoda y efectiva.

**FI:** Ambiente de trabajo, requisitos laborales apropiados, estructura organizativa, claridad de asignaciones, cultura organizacional, clima laboral.

**R6.-** Permite potenciar aspectos tecnológicos, de calidad para conseguir mejores resultados.

**FI:** Equipamiento obsoleto (innovación), disciplina laboral y tecnológica.

## 5. PLAN DE ACTIVIDADES. –

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	META	PERÍODO	FUNDAMENTACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Capacidades	Identificar cuáles son las capacidades requeridas del puesto del trabajo y de esta manera mejorarlo.	Desempeño y responsabilidad en el puesto de trabajo	Mejorar el nivel de organización funcional	1 mes	Se deberán detallar las capacidades necesarias según el cargo a desempeñar para incrementar la productividad del personal según su perfil profesional.	Administrador	S/. 1,500.00
2		Reconocer cuáles son las capacidades que tiene cada colaborador para realizar una línea de carrera dentro de la empresa.	Crecimiento (individual y colectivo)	Generar una línea de carrera identificando las posibilidades de ascenso dentro la empresa	1 mes	Obtener mejores resultados fomentando la meritocracia en una línea de carrera interna	Administrador	S/. 1,000.00
3	Motivaciones	Determinar cuáles son las fuerzas intrínsecas que orientan al trabajador para llevar a	Desempeño y responsabilidad en el puesto de trabajo	Realizar una mejor capacitación para ampliar el conocimiento de los	3 veces al año	Se deberán desarrollar nuevas capacidades y perfeccionar las conocidas para incrementar la	Gerencia	S/. 900.00

		cabo sus funciones.		colaboradores.		productividad de los colaboradores.		
4		Desarrollar cuáles son los mejores incentivos motivacionales para conseguir que el personal se identifique.	Aceptación (satisfacción y reconocimiento)	Generar una propuesta de incentivos en base a la eficiencia del colaborador	1 mes	Obtener mejores resultados cuando se trabaja en equipo para fomentar la identidad de los colaboradores con la empresa	Gerencia	S/. 1,000.00
5	Condiciones de trabajo	Preservar las necesidades del personal para laborar de forma cómoda y efectiva.	Desempeño y responsabilidad en el puesto de trabajo	Identificar las necesidades de los colaboradores para mejorar su ambiente de trabajo	2 veces al mes	Se deberán desarrollar estas capacidades para incrementar la productividad del personal en base a un buen ambiente laboral.	Gerencia	S/. 300.00
6		Potenciar aspectos tecnológicos de calidad para conseguir mejores resultados.	Calidad directiva	Potenciar las capacidades tecnológicas.	Anual	Mejorar los aspectos tecnológicos para alcanzar mejores resultados en la productividad	Encargado de compras	S/. 1,800.00
TOTAL								S/. 6,500.00

## 6. DETALLE DE ACTIVIDADES. –

### ACTIVIDAD 1.-

El objetivo de la presente actividad es identificar cuáles son las capacidades requeridas del puesto del trabajo y de esta manera mejorarlo. Para ello se planteará la creación del manual de organización y funciones de la empresa, en donde se detallará el organigrama jerárquico de la empresa, el perfil profesional de cada uno de los cargos, y se individualizarán las funciones que tiene cada uno de los colaboradores.

Implementación del organigrama funcional.

N°	RESPONSABLE	TIEMPO DE SERVICIO	PRESUPUESTO (S/.)	PERIODO
1	Gestor del Talento Humano	1 Mes	S/. 1,500.00	Enero 2020
<b>SUB TOTAL:</b>				<b>S/. 1,500.00</b>

Es importante que se acompañe de toda la información necesaria antes de elaborar un organigrama funcional, pues este sirve como representación visual sobre el nivel de jerarquía, y básicamente las funciones del área que cumple cada colaborador.

Por lo mencionado, en el párrafo de arriba, se presenta un modelo de guía técnica para la elaboración del organigrama de Coffee Green S.R.L. en la siguiente hoja:

(LOGOTIPO)	<b>GUÍA TÉCNICA PARA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE COFFEE GREEN S.R.L.</b>	Página 1 de 6
		Versión: 1
		Fecha de vigencia:
<p><b>I. INTRODUCCIÓN. -</b></p> <p>La “Guía Técnica para Elaborar el Organigrama de la Empresa”, constituye un documento importante para facilitar la elaboración del organigrama de la empresa Coffee Green, la cual nos permitirá apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo existentes, nos muestra quién depende de quién y para que los principios de la Empresa operen.</p> <p><b>II. FINALIDAD. -</b></p> <p>Proporcionar a las unidades administrativas de la Empresa, los elementos técnico-administrativos para elaborar el organigrama y unificarlos entre sí, los criterios entorno a su contenido, diseño y presentación; la cual permita mostrar gráficamente los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura orgánica, la línea de autoridad y comunicación con los colaboradores (subordinados) que integran Coffee Green S.R.L.</p> <p><b>III. DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA. –</b></p> <p>Representación gráfica de la estructura funcional relacionando a cada área que conforma la empresa.</p>		

#### **IV. TIPO DE ORGANIGRAMA. –**

Existen varios tipos de organigramas para reflejar una organización, no obstante que en esta guía se menciona para el caso de Coffee Green S.R.L., es un organigrama funcional, donde se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo (Unidades Administrativas) de la empresa, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos.

#### **V. CRITERIOS DE ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA. –**

No existen reglas para diseñar un organigrama, pero sí existe cierto lenguaje técnico administrativo que se compone de signos, figuras geométricas, prácticas aceptadas, conceptos convencionales, etc. con el cual es necesario familiarizarse para lograr instrumentos gráficos correctos, comprensibles y uniformes que transmitan información sobre la organización.

#### **VI. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA. –**

El patrón básico de trabajo de una empresa se ve reflejada por sus símbolos y referencias. Considerar:

1. Las figuras geométricas que representan las unidades administrativas de la Empresa.
2. La ubicación que se le da a cada unidad administrativa en el organigrama, que representa los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de conexión que son de autoridad y responsabilidad.
4. Los nombres de las áreas funcionales básicas.



## **VII. ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA. –**

Para su elaboración se debe tener en cuenta el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización, responsabilidades y tareas que se demandan y esperan de una persona cuando se hace cargo de un puesto de trabajo.

Para tener una visión más clara, podemos hacer cuatro grandes grupo respecto a la responsabilidad que comporta cada puesto de trabajo:







- **DIRECTIVOS:** responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia las unidades y áreas técnicas funcionales.
- **MANDOS INTERMEDIOS:** responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.
- **TÉCNICOS, EMPLEADOS:** responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia las unidades técnicas funcionales.
- **OPERARIOS:** responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

Las líneas en el organigrama nos indica lo siguiente:

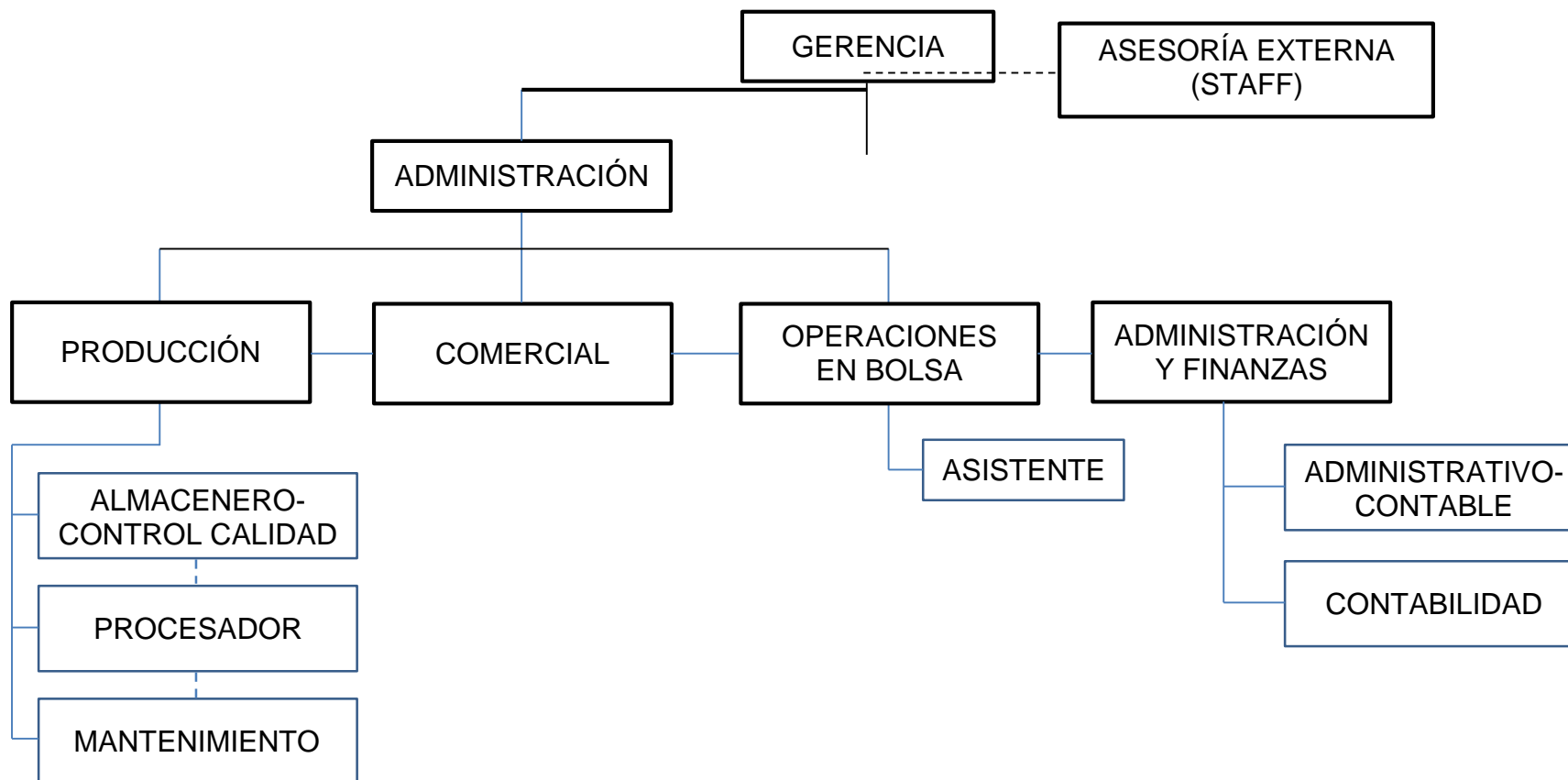
Independientemente de la actividad que realice una organización, existen una serie de áreas funcionales básicas, que son comunes a todas ellas, estas funciones se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Producción: Que opera en el proceso del producto y tiene la responsabilidad de: las compras, la planificación y el control de producción, su procesamiento, el control de calidad y desarrollo de otros nuevos productos.
- ✓ Comercial: Que opera en la venta del producto o brinda servicios y tiene las responsabilidades de: Marketing, publicidad y promoción, venta, administración de ventas, logística de distribución del producto.
- ✓ Mercado de Valores (Negociación Electrónica): Que opera en el desarrollo de operaciones en bolsa en los diferentes mercados y tiene las responsabilidades de: comprar divisas, invertir en compra/venta de activos (materia prima), gestionar los valores, es decir, buscar compradores para vender acciones y cerrar operaciones.
- ✓ Finanzas y Administración: Que opera con todas las funciones y controla los costos y beneficios y tiene las responsabilidades de: Tesorería (caja), impuestos y seguros, créditos y cobros, contabilidad general, contabilidad de costos, control de gestión y presupuesto, auditoría interna e informática.

Por último, lo que representa cada símbolo, figura, línea utilizado para la creación del organigrama funcional:

SÍMBOLO	UTILIZADO PARA REPRESENTAR
	<p>1) A unidades permanentes de trabajo propias de la empresa que forman parte de este.</p> <p>2) A unidades descentralizadas y desconcentradas de la empresa.</p> <p>3) A unidades externas de la empresa y que recibe recursos de este.</p>
	<p>1) A unidades internas que sesionan esporádicamente como lo son las que se encuentran en staff (comisiones y comités).</p> <p>2) A unidades externas que sesionan esporádicamente y no reciben recursos de la empresa (Consejos ciudadanos).</p> <p>3) A unidades que conforman en cierta manera la empresa (Junta de Accionistas)</p>
	<p>La jerarquía lineal que existe en la empresa, siempre debe de ir más gruesa que las líneas de las figuras geométricas.</p> <p>1) Si la línea sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior o en uno de sus lados, indica, que tiene jerarquía lineal.</p>
	<p>La relación que existe entre el gerente de la empresa, con sus asesores consultivos externos y siempre se conecta de la parte inferior de la figura geométrica y se conecta a otra figura en uno de los lados.</p>
	<p>La coordinación que existe entre las diversas áreas de la empresa:</p> <p>1) Si la línea punteada sale por la parte inferior de la figura geométrica y se une a otra por también por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse o colaborar entre ellas para lograr un fin determinado.</p> <p>2) Si la línea punteada sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior, indica, que tiene jerarquía funcional.</p>
	<p>La división visual que existe entre las unidades descentralizadas de la empresa, se coloca en la parte inferior del organigrama de lado a lado con línea gruesa, y debajo de esta se ubican las figuras geométricas que representan dichas unidades.</p>

## MODELO PROPUESTO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA EMPRESA COFFEE GREEN S.R.L.



Con base en el organigrama funcional, se debe continuar la creación del manual de organización y funciones, la presente tesis propone un ejemplo como modelo sobre el puesto de ALMACÉN Y CONTROL DE CALIDAD DEL CAFÉ y todos los puntos esenciales que se debe tomar en cuenta para tener un manual definido de cada cargo.

(LOGOTIPO)	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE COFFEE GREEN S.R.L.</b>	Página 1 de 2
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL RESPONSABLE DE ALMACÉN Y CONTROL DE CALIDAD DEL CAFÉ	Versión: 1
		Fecha de vigencia:

### I. Identificación del Cargo

**Denominación:** Responsable de almacén y control de calidad del café

**Superior inmediato:** (Administrador o Gerente)

**Personal a Cargo:** Auxiliar de Almacén etc.

**Dependencia:** Administrador o Gerencia

### II. Naturaleza del Cargo

Es responsable de la recepción, almacenamiento, calidad y despacho del producto.

### III. Funciones

1. Organiza y coordina las actividades del almacén
2. Supervisa labor del personal de almacén (Auxiliar de almacén, secadores de café, estibadores etc.)
  - 2.1. Reporta las tareas; según el cargo de cada personal
  - 2.2. Revisa el cumplimiento de las tareas, asignados a cada personal del almacén.
3. Coordina y supervisa la recepción y despacho del producto
  - 3.1. Verifica que el producto recibido en cuanto el peso y calidad este conforme a la orden de compra
  - 3.2. Verifica y garantiza que el producto despachado se ajuste en cantidad y calidad, de acuerdo a la orden de despacho.
  - 3.3. Garantiza que la calidad del producto de compra y venta cumpla las especificaciones de calidad
  - 3.4. Muestrea, analiza y reporta las características físicas del grano del producto.
4. Evalúa constantemente el desempeño del personal a su cargo
  - 4.1. Registra y confronta periódicamente las tareas asignadas con los resultados esperados, lo cual permita establecer las correcciones o reafirmar la labor, registrando lo conversado.
5. Distribuye el espacio físico del almacén y mantiene el área de trabajo limpio
  - 5.1. Emite instrucciones para la disposición del almacén, según la calidad (es) del producto
  - 5.2. Supervisa las tareas de aseo del almacén.
6. Custodia los bienes de la empresa: productos, maquinaria, equipos y otros existentes en el almacén
  - 6.1. Lleva el control de inventario de los bienes existentes que se encuentran en el almacén

<p>6.2. Verifica las órdenes de compra y despacho del producto</p> <p>6.3. Imparte órdenes para el almacenaje del producto</p> <p>7. Coordina la contratación del transporte y verifica el estado de la unidad móvil</p> <p>7.1. Constata que el transportista y la unidad móvil cuente con todos los documentos exigidos por el Ministerio de Transporte y estos estén vigentes</p> <p>7.2. Verifica la limpieza del vehículo, acomodo del producto y el aseguramiento del producto dentro de la unidad.</p> <p>8. Realiza cualquier otra tarea; a fin que le sea asignada.</p>
--

<b>IV. Autonomía</b>

<b>V. Responsabilidad</b>		
<b>1. Responsabilidad por proceso</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Responsabilidad</b>	
<b>Compra Internas</b>	Coordina o compra: Sacos etc.	
<b>Gestión del transporte</b>	Coordina o contrata la unidad móvil.	
<b>Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	Supervisa que se cumpla la medidas de seguridad.	
<b>Gestión de Calidad</b>	Analiza la calidad física del producto.	
<b>Gestión Documentaria</b>	Registra y mantiene la documentación.	
<b>2. Reuniones de los que participa</b>		
<b>Reunión de trabajo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Con la gerencia</b>	Mantener el acercamiento y comunicación de reciprocidad con el trabajador con la relación a las actividades que realiza. Conocer las expectativas que tiene dentro de la empresa. Realizar correcciones oportunas que permita mejorar el funcionamiento de la empresa .	Bimensual
<b>3. Informes que reporta</b>		
<b>Informe</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>(De acuerdo a formato de la empresa)</b>	Mostrar la ejecución y resultados de una actividad(es). Permite saber si las actividades están yendo de acuerdo con lo planeado y evaluar eventualmente los ajustes de rumbo. Sirve como base para la reuniones de gerencia.	Mensual

## ACTIVIDAD 2.-

El objetivo de esta actividad es reconocer cuáles son las capacidades que tiene cada colaborador para realizar una línea de carrera dentro de la empresa. Para ello se tiene que generar una línea de carrera, con la función de permitir el desarrollo y evolución del colaborador dentro de la empresa, para esto se implementarán dentro cada uno de los cargos, rangos de nivel proporcional a las capacitaciones con las que cuente el colaborador, es decir el perfil profesional más ciertas especializaciones en diversos temas que la empresa tipifique.

Implementación de línea de carrera señalando los requisitos para ascender dentro de la empresa.

N°	RESPONSABLE	TIEMPO DE SERVICIO	PRESUPUESTO (S/.)	PERIODO
1	Gestor del Talento Humano	1 Mes	S/. 1,000.00	Febrero 2020
<b>SUB TOTAL:</b>				<b>S/. 1,000.00</b>

## ACTIVIDAD 3.-

Determinar cuáles son las fuerzas intrínsecas que orientan al trabajador para llevar acabo sus funciones. Para ello se tiene que modificar y potenciar entrenamiento, capacitación y desarrollo de los colaboradores, pues actualmente no consiguen sacarle el máximo provecho, por lo que se modificará la técnica con las que son expuestos, y se plantearán beneficios al lograr dominar cada una de las capacitaciones recibidas.

Capacitación al personal.

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRESUPUESTO (S/.)		PERIODO
				COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
1	Capacitador	Veces	3	S/. 200.00	S/. 600.00	Enero – Mayo – Setiembre 2020
2	Proyector	Alquiler	3	S/. 50.00	S/. 150.00	
3	Materiales	Unidad	3	S/. 50.00	S/. 150.00	
<b>SUB TOTAL:</b>						<b>S/. 900.00</b>

<b>TEMAS SUGERIDOS PARA LA CAPACITACIÓN DE COFFEE GREEN S.R.L.</b>	*Hábitos de la gente altamente efectiva.
	*Gestión de procesos y mejora continua.
	*Administración eficaz del tiempo.

#### ACTIVIDAD 4.-

Desarrollar cuáles son los mejores incentivos motivacionales para conseguir que el personal se identifique con la empresa. Este plan va dirigido a los colaboradores, con la finalidad de impulsar su evolución en beneficio de la empresa, para ello se darán memorandos de felicitación y bonificaciones extra cuando los trabajadores sean eficientes, es decir vayan más lejos de la eficacia.

Implementación de políticas de incentivos.

N°	RESPONSABLE	TIEMPO DE SERVICIO	PRESUPUESTO (S/.)	PERIODO
1	Gestor del Talento Humano	1 Mes	S/. 1,000.00	Enero 2020
<b>SUB TOTAL:</b>				<b>S/. 1,000.00</b>



## ACTIVIDAD 5.-

Preservar las necesidades del personal para laborar de forma cómoda y efectiva. Para ello se planteará una investigación de las posibles necesidades de cada uno de los colaboradores, para buscar generar una identidad con la empresa.

Identificación de las necesidades de los colaboradores y mejoramiento de su ambiente laboral.

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRESUPUESTO (S/.)		PERIODO
				COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
1	Reuniones productivas	Veces	2	S/. 150.00	S/. 300.00	Quincena y fin de cada mes
<b>SUB TOTAL:</b>						<b>S/. 300.00</b>

<b>TIPS PARA PLANIFICAR UNA REUNIÓN PRODUCTIVA</b>	Diarias, mensuales o anuales.
	Planificadas o improvisadas.
	Informativas o resolutivas.
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir el tipo de reunión.</li><li>2. Definir el contenido de la reunión.</li><li>3. Marcar un timing para no causar cansancio mental.</li><li>4. Utilizar la tecnología disponible (proyector, internet, videoconferencia, apps).</li><li>5. Elegir a una persona con entusiasmo para focalizar la atención de los participantes.</li><li>6. Concretar las responsabilidades de cada tarea y establecer plazos para la ejecución de las mismas.</li><li>7. Recapitular brevemente para asegurar que la información se ha comprendido.</li></ol>	

## ACTIVIDAD 6.-

Potenciar aspectos tecnológicos, de calidad para conseguir mejores resultados. La tecnología va ligada a los cambios que va sufriendo todo mercado, es por ello que, para mantener la empresa a la vanguardia de la actual globalización, se ha planteado potenciar los conocimientos tecnológicos y la logística necesaria para mejorar las actividades de la empresa.

Potenciación de las capacidades tecnológicas.

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRESUPUESTO (S/.)		PERIODO
				COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
1	Servicio I+D+I	Anual	1	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	2020
<b>SUB TOTAL:</b>						<b>S/. 1,800.00</b>

## RESUMEN TOTAL

N°	DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL
1	IMPLEMENTACIÓN DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.	S/. 1,500.00
2	IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEA DE CARRERA.	S/. 1,000.00
3	CAPACITACIÓN AL PERSONAL.	S/. 900.00
4	POLÍTICA DE INCENTIVOS.	S/. 1,000.00
5	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES.	S/. 300.00
6	POTENCIACIÓN DE LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS.	S/. 1,800.00
<b>PRESUPUESTO TOTAL (S/.)</b>		<b>S/. 6,500.00</b>

## 7. PROYECCIONES. –

Para estimar las ventas de los 5 años siguientes, se acudió al método de mínimos cuadrados, para tal efecto previamente es necesario determinar:

AÑO	VENTAS			
X	Y	X <sup>2</sup>	X*Y	
1	7034681.00	1	7034681.00	
2	9432781.00	4	18865562.00	
3	18819228.00	9	56457684.00	
4	13342304.00	16	53369216.00	
$\Sigma$	10	48628994.00	30	135727143.00
P	2.5	12157248.50	7.5	33931785.75

Reemplazando las fórmulas:

$$b = \frac{n \sum (xy) - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

\*HALLAR b:

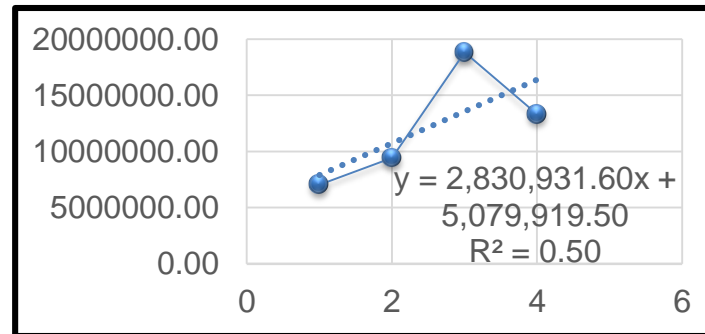
$$b = \frac{56618632}{20}$$

$$b = 2830931.6$$

\*HALLAR a:

$$a = 5079919.5$$

Siendo la ecuación de la recta  $Y = a + bx$ , y reemplazando los datos obtenidos tenemos como fórmula para la proyección financiera de los 5 años siguientes:  $Y = 5079919.5 + 2830931.6x$



Entonces, tomando la coeficiente de dispersión  $R^2 = 0.50$ , y despejando la raíz cuadrada nos da como resultado  $R = 0.7071$  siendo mayor que 0.60 (en negocios); por lo tanto nos muestra que la realización es lógica.

Tabla 13. Ventas pronosticas de Coffee Green S.R.L.

	AÑO	TOTAL
Histórico	2015	7034681.00
	2016	9432781.00
	2017	18819228.00
	2018	13342304.00
Pronóstico	2019	19234577.50
	2020	22065509.10
	2021	24896440.70
	2022	27727372.30
	2023	30558303.90

Fuente: Elaboración propia basándose en las ventas históricas de Coffee Green.

Según el cálculo estimativo para cada año, refleja el incremento del 12% respectivamente, siempre y cuando siga su curso normal.

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	
Plan de gestión del talento humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.	¿Cómo incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.?	<b>GENERAL</b>	La implantación de un plan de gestión del talento humano incrementará la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.	<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>  Aplicada. Explicativa. No experimental. Prospectiva.  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>  T1    T2 M    O    P    R    E	
		Implementar un plan de gestión del talento humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.		Plan de gestión del talento humano	Interna		
		<b>ESPECÍFICOS</b>		DEPENDIENTE	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		
		1.-Diagnosticar el estado actual de la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.		Productividad del personal	Externa		Eficacia
		2.-Identificar los factores influyentes en la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.		Eficiencia	Eficacia		Eficiencia
3.-Diseñar un plan de gestión del talento humano para incrementar la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.							
4.-Estimar los resultados que generará la implantación un plan de gestión del talento humano en la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.							

## ANEXO 3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICA: ENTREVISTA

INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO. - Recolectar información relacionada con el desempeño del colaborador y su responsabilidad en el puesto de trabajo.

### ENTREVISTA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL

I. DATOS DEL COLABORADOR		
Nombre		Fecha de Contratación
Puesto		Fecha de Entrevista
II. CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO		
ESCALA	DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
1	Insatisfactorio	Desempeño deficiente.
2	Razonable	Desempeño aceptable, pero podría ser mejor.
3	Satisfactorio	Desempeño que satisface plenamente, alguna falla eventual, es compensada por resultados.
4	Muy satisfactorio	Desempeño de rendimiento esperado.
Recomendaciones:		
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sea justo e imparcial.</li><li>▪ Evalúe utilizando la escala numérica, el promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.</li></ul>		
ÍTEM		ESCALA
1. DESEMPEÑO		
a	Actitud	
b	Calidad de trabajo realizado	
c	Cantidad de trabajo completado	
d	Capacidad de enseñar, entrenar a otros	
e	Motiva y ayuda a los demás	
f	Organización del trabajo en forma y tiempo	
g	Proactividad e innovación	
h	Puede desempeñarse, con poca o ninguna ayuda	
i	Tiene el conocimiento y experiencia para el trabajo realizado	
j	Uso y conocimiento de los equipos, herramientas	
<b>PROMEDIO</b>		

<b>2. RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>			
a	Cuando completa su tarea, busca nuevas asignaciones		
b	Cuida de los equipos, y herramientas		
c	Elige prioridades de forma eficiente		
d	Identifica errores y trabaja para solucionarlos		
e	Presentismo		
f	Promueve el trabajo en equipo		
g	Puntualidad		
h	Se esfuerza más si la situación lo requiere		
i	Trabaja coordinadamente con sus jefes y subordinados		
j	Trabaja sin necesidad de supervisión		
<b>PROMEDIO</b>			
<b>III. COMENTARIOS</b>			
<b>IV. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO</b>			
Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general			
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Razonable	Insatisfactorio

Firma del Entrevistador	Firma del Gerente General

## TÉCNICA: ENTREVISTA

### INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO. - Recolectar información relacionada con el Gerente General y su liderazgo.

### ENTREVISTA SOBRE EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

I. DATOS DEL COLABORADOR	
Nombre	Fecha de Entrevista
Puesto	
II. CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO DEL LÍDER	
ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	Ninguna
2	Poca
3	Bastante
4	Mucho
Recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sea justo e imparcial.</li><li>▪ Evalúe utilizando la escala numérica, el promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.</li></ul>	
ÍTEM	ESCALA
3. DESEMPEÑO DEL LÍDER	
a	Delegación de tareas y funciones.
b	Grado de conocimiento empresarial
c	Orden y claridad del trabajo
d	Responsabilidad
e	Reuniones efectivas de trabajo
f	Sentido común
g	Transmisión de metas y objetivos de la empresa
<b>PROMEDIO</b>	
4. ACTITUD	
a	Capacidad de aceptar críticas
b	Capacidad de generar sugerencias constructivas
c	Compromiso
d	Disciplina
e	Predisposición
f	Presentación personal
g	Puntualidad
<b>PROMEDIO</b>	



<b>5. HABILIDADES</b>			
a	Capacidad de manejo de múltiples tareas		
b	Coordinación y liderazgo		
c	Entrena y desarrolla habilidades y destrezas		
d	Iniciativa		
e	Manejo de conflictos		
f	Relaciones interpersonales		
g	Toma de decisiones		
<b>PROMEDIO</b>			
<b>III. COMENTARIOS</b>			
<b>IV. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO</b>			
Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general			
Ninguna	Poca	Bastante	Mucho

Firma del Entrevistador	Firma del Entrevistado

TÉCNICA: ENTREVISTA

INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO. - Recolectar información relacionada con el crecimiento individual y colectivo de la empresa Coffee Green S.R.L. Entrevistar al Gerente General y al Administrador.

6.

**EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO**

VARIABLES	NIVEL DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO			
	Baja	Mediana	Alta	Muy alta
Efectividad de los procedimientos utilizados para el entrenamiento.				
Cambios o mejoras en el entrenamiento en áreas.				
Capacitación y desarrollo para los colaboradores.				
Predisposición de los colaboradores para el cambio.				

Observaciones sobre el crecimiento individual y colectivo:

---

---

---

---

---

TÉCNICA: ANÁLISIS DOCUMENTARIO

INSTRUMENTO: HOJA DE COTEJO

OBJETIVO. – Analizar la evolución de la empresa Coffee Green S.R.L. en cifras cuantitativas de los tres últimos años.

**NIVEL DE RENDIMIENTO DE LA EMPRESA**

*Esta información forma parte de una investigación acerca de la productividad del personal en la empresa Coffee Green S.R.L.*

**7. Facturación anual de compras de 2016, 2017 y 2018.**

<b>MESES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
<b>Total:</b>				

**8. Facturación anual de ventas de 2016, 2017 y 2018.**

<b>MESES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
<b>Total:</b>				